

345345435345345  
354765757657567  
132423453464767  
345345435345345  
354765757657567  
132423453464767  
345345435345345  
354765757657567  
132423453464767  
345345435345345  
354765757657567  
132423453464767

345366756765847546363

COMO ELABORAR

# CONTROLES FINANCEIROS

Rede de Atendimento  
ao Empreendedor





COMO ELABORAR  
**CONTROLES  
FINANCEIROS**

**Rede de Atendimento  
ao Empreendedor**



## FICHA TÉCNICA

2013 – SEBRAE MINAS

© 2008. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE

2013. Rediagramado e reimpresso pelo SEBRAE MINAS

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

É permitida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, desde que divulgadas as fontes

## INFORMAÇÕES E CONTATOS

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE

Unidade de Atendimento Individual ao Empreendedor

Av. Barão Homem de Melo, 2785, Estoril – CEP 30494-085 - Belo Horizonte - MG

Telefone: 0800 570 0800 Home: [www.sebraemg.com.br](http://www.sebraemg.com.br)

## SEBRAE MINAS

### Presidente do Conselho Deliberativo

LÁZARO LUIZ GONZAGA

### Diretor Superintendente

AFONSO MARIA ROCHA

### Diretor Técnico

LUIZ MÁRCIO HADDAD PEREIRA SANTOS

### Diretor de Operações

FÁBIO VERAS DE SOUZA

### Unidade de Atendimento Individual ao Empreendedor SEBRAE MINAS

#### Gerente

MARA REGINA VEIT

### Equipe Técnica

EDIÇÃO 2013

VIVIANE SOARES DA COSTA

EDIÇÃO 2005 E 2008

ANY MYUKI WAKABAYASHI

RENATA DUARTE FOSCARINI

ROBERTO MARINHO FIGUEIROA ZICA

### Unidade de Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo SEBRAE

#### Gerente

RICARDO LUIZ ALVES PEREIRA





# SEBRAE



## **Equipe Técnica Organização e Revisão**

ADRIANA ATHOUGUIA SABIONI – Edição 2005 e 2008

## **Assessoria de Comunicação SEBRAE MINAS**

### **Gerente**

MARIA TERESA GOULART

### **Equipe Técnica**

JULIA CASSARO GRASSELLI  
MÁRCIA DE PAULA DA FONSECA

### **Apoio**

Edição 2005 e 2008  
JOHANNA VERANO BRAGA  
LUDMILA PEREIRA ARAUJO LAGUARDIA

### **Autoria**

DILSON CAMPOS DE OLIVEIRA

### **Tratamento de Linguagem e Revisão**

VIVIANE SOARES DA COSTA – Edição 2013

### **Editoração Eletrônica**

CASA DE EDITORAÇÃO E ARTE

048

Oliveira, Dilson Campos

Como elaborar controles financeiros. / Dilson Campos Oliveira; organização, Viviane Soares da Costa, Any Myuki Wakabayashi, Renata Duarte Foscarini, Adriana Athouguia Sabioni.

Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013.

XX p.: il. (Manuais Como Elaborar)

Nota de Conteúdo: 1ª edição 2005 e 2ª edição 2008.

Rediagramação e reimpressão pelo SEBRAE/MG em 2013.

1. Gestão financeira. I. Costa, Viviane Soares. II. Wakabayashi, Any Myuki. III. Foscarini, Renata Duarte IV. Sabioni, Adriana Athouguia. V. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. VI. Título.

CDU: 336

## INFORMAÇÕES SOBRE O SEBRAE MINAS

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (Sebrae Minas) é uma entidade civil sem fins lucrativos, que funciona como Serviço Social Autônomo. Criado pela Lei nº 8.209, de 12/4/90, e regulamentado pelo Decreto nº 99.570, de 9/10/91, a instituição está vinculada ao Sistema Sebrae, que tem ramificações em todo o Brasil.

O Sebrae Minas atua na busca da redução e racionalização da carga tributária e da burocracia. Em consonância com as políticas nacionais, regionais e estaduais de desenvolvimento, oferece uma variada gama de serviços aos empresários e pessoas interessadas em iniciar o próprio negócio.

Por meio de parcerias com municípios, instituições e entidades empresarias, o Sebrae Minas define e elabora estratégias de desenvolvimento, apoiando setores que precisam se tornar mais competitivos. Com programas específicos, estimula a cultura da cooperação, além de facilitar o acesso às tecnologias e ao crédito.

Para orientar o empresário no processo de gestão e obtenção de melhores resultados empresariais, o Sebrae Minas dispõe de consultores especializados em diversas áreas, entre as quais finanças, custos, produção, marketing, pesquisa de mercado, franquias, recursos humanos, qualidade e jurídico-tributária.

## ESTÍMULOS AOS NEGÓCIOS

O Sebrae Minas também apoia projetos desenvolvidos em incubadoras de empresas, em parceria com institutos de pesquisas, universidades e iniciativa privada.

Para gerar novos negócios, parcerias e intercâmbios, o Sebrae promove inúmeros eventos, como feiras, encontros e missões empresariais, rodadas de negócios, seminários técnicos e comerciais, aproximando quem quer comprar de quem precisa vender, viabilizando parcerias, ampliando e otimizando oportunidades.

Oferece soluções em educação empreendedora, por meio de treinamentos, atendimentos individualizados presenciais e a distância e programas para melhoria dos processos gerenciais e desenvolvimento de habilidades de liderança e do comportamento empreendedor. E na preparação de futuros gerentes e empresários, a entidade mantém escolas de formação gerencial de ensino médio, com habilitação técnica em Administração.

Todos esses produtos e serviços estão à disposição dos empresários e empreendedores por meio da Rede Sebrae de Atendimento, presente em todo o estado ou via internet ([www.sebraeminas.com.br](http://www.sebraeminas.com.br)) ou pela Central de Relacionamento – 0800 570 0800.

# APRESENTAÇÃO

O Sebrae atua há mais de 40 anos em todo o país, sempre com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas de micro e pequeno portes.

Baseado nessa experiência, o Sebrae Minas lança uma série de manuais com temas gerenciais diversificados e abrangentes, buscando orientar os empreendedores quanto às suas dúvidas mais frequentes no processo de gestão de um pequeno negócio.

A série é formada pelos seguintes manuais:

- Como Elaborar um Plano de Negócio
- Como Elaborar um Plano de Marketing
- Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado
- Como Elaborar Controles Financeiros
- Como Elaborar um Plano de Vendas
- Como Elaborar Plano de Cadastro, Crédito e Cobrança.
- Como Elaborar Estratégias de Comercialização
- Como Elaborar Planejamento de Recursos Humanos
- Como Elaborar Campanhas Promocionais
- Como Elaborar o Preço de Venda

Estes manuais foram produzidos com o intuito de dar uma visão ampla e prática das ferramentas de gestão existentes, contribuindo para o aprimoramento da gestão dos pequenos empreendimentos, sem contudo esgotar os temas abordados. Os empreendedores e empresários poderão, a partir da leitura destes manuais, implantar as ferramentas de gestão apresentadas, sem maiores dificuldades.

Para dar suporte à implantação dos modelos sugeridos, os empreendedores e empresários interessados poderão, a qualquer momento, contatar a Rede Sebrae de Atendimento, de forma presencial nos Pontos de Atendimento, ou a distância na Consultoria On-line, por meio do site [www.sebraeminas.com.br](http://www.sebraeminas.com.br) ou pela Central de Relacionamento – 0800 570 0800.

## **Mara Regina Veit**

Gerência de Atendimento e Tecnologia  
Sebrae Minas



# SUMÁRIO

<b>09</b>	<b>Introdução</b>
<b>11</b>	<b>Conhecendo a Estrutura do Manual</b>
<b>12</b>	<b>1 Organizando-se Para a Gestão Financeira</b>
<b>14</b>	<b>2 Organizando os Controles Financeiros</b>
<b>15</b>	<b>2.1 Controles Financeiros Básicos</b>
<b>32</b>	<b>3 O Que é Capital de Giro</b>
<b>33</b>	<b>3.1 Como Calcular a Necessidade de Capital de Giro?</b>
<b>38</b>	<b>3.2 A Importância da Gestão do Capital de Giro</b>
<b>58</b>	<b>4 O Que é Fluxo de Caixa?</b>
<b>60</b>	<b>4.1 Previsão de Vendas e os Respectivos Prazos de Recebimentos</b>
<b>61</b>	<b>4.2 Previsão das Compras e os Respectivos Prazos de Pagamento aos Fornecedores</b>
<b>64</b>	<b>4.3 Levantamento dos Valores a Receber de Clientes</b>
<b>66</b>	<b>4.4 Levantamento dos Compromissos a Pagar</b>

<b>69</b>	<b>4.5 Levantamento das Disponibilidades Financeiras Existentes</b>
<b>74</b>	<b>5 Gestão do Capital de Giro</b>
<b>76</b>	<b>5.1 Administração de Contas a Receber</b>
<b>77</b>	<b>5.2 Gestão dos Estoques</b>
<b>83</b>	<b>6 Apuração de Resultados</b>
<b>89</b>	<b>7 Considerações Finais</b>
<b>90</b>	<b>Anexos</b>
<b>107</b>	<b>Produtos e Serviços de Atendimento do Sebrae Minas</b>

# INTRODUÇÃO

A experiência do Sebrae Minas junto às empresas de pequeno porte permite afirmar que, na maioria das vezes, os problemas de natureza financeira são decorrentes de decisões empresariais tomadas sem planejamento como, por exemplo, investimentos na expansão do negócio, substituição de equipamentos antigos ou investimentos na construção de uma sede própria.

Em outras situações, a falta de controles gerenciais e informações para a gestão de capital de giro (compras, estoques, contas a receber e contas a pagar), gestão de preços e margens de lucro, provocam um permanente aperto financeiro, aumentando a tensão do dia a dia e, nessas situações, o empresário passa a administrar sob forte pressão dos credores; conseqüentemente, grande parte de seu tempo e esforços são dedicados para apagar incêndios.

À medida que as decisões empresariais são tomadas com base em planejamento e informações confiáveis, o próprio empresário pode solucionar ou minimizar seus problemas, evitando-os no futuro.

Para tornar a gestão financeira uma tarefa mais simples, o Sebrae Minas elaborou o presente Manual Como Elaborar Controles Financeiros, que contém controles práticos, procedimentos e sugestões úteis para que os proprietários das empresas de pequeno porte possam, eles mesmos, aprimorar a gestão financeira de seus negócios e, ganhar mais dinheiro com os recursos existentes.





# CONHECENDO A ESTRUTURA DO MANUAL

Esse Manual foi estruturado da seguinte forma:

(a) mostra a importância do empresário organizar-se para obter informações confiáveis e úteis às decisões empresariais.

(b) a partir da organização de controles úteis e confiáveis, o segundo estágio consiste na preparação dos dados para a gestão do capital de giro. Para isso, o manual mostra o que significa capital de giro e, de maneira bastante didática, o empresário vai calculando, passo a passo, a necessidade de capital de giro do seu negócio.

(c) o terceiro estágio apresenta os instrumentos e ações para Gestão do Capital de Giro, tendo no fluxo de caixa o instrumento básico para gestão desse capital e seu planejamento financeiro.

Com base nesses instrumentos e conhecendo como as decisões empresariais refletem nas finanças da empresa, o empresário está preparado para melhorar a gestão financeira de seu negócio, objetivando aumentar seus lucros com os mesmos esforços e recursos existentes.

Ressalta-se também que na leitura desse manual dicas importantes para aprimoramento da gestão financeira, aparecerão sob o título:

## **FIQUE DE OLHO**

Ao longo do manual aparecerão possibilidades de aplicação prática dos controles gerenciais sugeridos sob o título:

## **HORA DE PRATICAR**

Os anexos complementam este Manual.

# 1. ORGANIZANDO-SE PARA A GESTÃO FINANCEIRA

Uma boa gestão financeira garante a saúde de sua empresa e, porque não dizer também, a sua tranquilidade. Mantendo a liquidez, os compromissos assumidos com terceiros são honrados em dia, além de ampliar seus lucros sobre investimentos.

Empresa sã, proprietário são. A manutenção de uma liquidez confortável e seus resultados satisfatórios são frutos de uma série de decisões e atitudes tomadas diariamente. A saúde vai bem graças as várias operações na empresa.

Observe como algumas decisões e atitudes podem afetar, de maneira positiva ou negativa, a liquidez e os resultados operacionais da empresa:

## MANUTENÇÃO DA LIQUIDEZ:

significa que os recursos que entram no caixa da empresa serão suficientes para pagar seus compromissos.



## DECISÕES

- Redução de estoques de materiais ou de mercadorias (estoques excedentes).
- Redução dos prazos de recebimentos de vendas, mediante:
  - aumento das vendas à vista.
  - ações efetivas de cobrança e melhoria no crediário para reduzir os valores em atrasos com as vendas a prazo.
- Aumento de prazos para pagamentos aos fornecedores.
- Entrada de novos recursos no caixa, mediante:
  - integralização de capital dos sócios.
  - vendas à vista de equipamentos ociosos.
- Aumento dos lucros.

## DECISÕES

- Aumento de estoques, devido a compras excessivas ou queda nas vendas.
- Aumento dos prazos de vendas, com financiamento da própria empresa.
- Aumento da inadimplência (clientes em atraso).
- Aumento das compras à vista.
- Aumento do tempo de fabricação.
- Retiradas de recursos para aplicações em outras atividades.
- Excesso de retiradas pelos sócios.
- Redução dos lucros mensais.

Analisando os tópicos citados, verificamos que, para cuidar da gestão financeira, o empresário precisa lidar com números e informações o tempo todo. Se a empresa tem números confiáveis, ele consegue informações para tomar decisões. As informações financeiras que o empresário precisa para tomar decisões são obtidas por meio dos controles financeiros.

Então, podemos dizer que a finalidade dos controles financeiros é gerar informações úteis e confiáveis para o empresário tomar decisões.

Para obter informações úteis à gestão financeira, o primeiro estágio será organizar os controles internos para que eles forneçam as informações necessárias à tomada de decisões.

O segundo estágio consiste na preparação dos dados e das informações necessárias para a gestão do capital de giro. Nesse estágio, serão apresentados o conceito de capital de giro, as operações que precisam de recursos e a metodologia para planejar e calcular a necessidade de capital de giro necessário às operações da empresa.

O terceiro e último estágio apresenta os instrumentos e as ações para a sua gestão, para a qual o fluxo de caixa é o instrumento básico.

## 2. ORGANIZANDO OS CONTROLES FINANCEIROS

Não adianta a empresa ter uma série de dados, se os registros existentes não forem confiáveis e se os procedimentos adotados não estiverem organizados para fornecer informações em tempo hábil.

Imagine esta situação: uma empresa tem centenas de clientes que compram a prazo e pagam seus débitos no caixa da loja. Para agilizar os recebimentos, a empresa organiza o controle de contas a receber somente em ordem alfabética, pois, dessa maneira, fica fácil localizar a ficha do cliente. Com esse procedimento, veja as dificuldades para obter outras informações necessárias à gestão de contas a receber:

- Qual é o valor total a receber dos clientes?
- Qual é o valor que tenho para receber nos meses seguintes?
- Qual é o montante em atraso?
- Qual é o valor vencido com mais de 30 dias?
- Quem são os clientes que não estão pagando em dia?

Para evitar dificuldades dessa natureza, a empresa precisa definir quais são as informações úteis para as decisões financeiras e, em seguida, organizar os controles para fornecer as informações desejadas.

Para a maioria das empresas de pequeno porte, independentemente do setor de atividades, verificamos que os controles de caixa e de bancos, controles de contas a receber, de contas a pagar, controles de despesas e controles de estoques são essenciais para a gestão financeira, ou seja, sem esses controles, o empresário terá dificuldades para gerenciar as finanças da empresa.

## 2.1 CONTROLES FINANCEIROS BÁSICOS

### CONTROLE DIÁRIO DE CAIXA:

Registra todas as entradas e saídas de dinheiro, além de apurar o saldo existente no caixa.

A principal finalidade do controle de caixa é verificar se não existem erros de registros ou desvios de recursos. O caixa é conferido diariamente, e as diferenças porventura existentes têm que ser apuradas no mesmo dia. Quando a diferença ocorrer por erros de registros, corrigem-se os erros, e a diferença está zerada. Na hipótese de a diferença ocorrer por desvios de recursos, resta ao empresário tomar imediatamente uma decisão drástica: demitir a(s) pessoa(s) responsável(eis) pelos desvios. Além disso, o controle de caixa fornece informações para:

- Controlar os valores depositados em bancos;
- Controlar e analisar as despesas pagas;
- Fornecer dados para elaboração do fluxo de caixa.

CONTROLE DIÁRIO DE CAIXA			Mês/ano: Maio/2005	
DIA	HISTÓRICO	ENTRA-DAS	SAÍDAS	SALDO
2	Saldo anterior			890,00
2	Vendas à vista - Notas: 352/353/355/359	650,00		1.540,00
2	Recebimentos de vendas a prazo em cheques	1.250,00		2.790,00
2	Pagamento Papelaria Delta - NF. 1356		45,00	2.745,00
2	Pagamento serviços de manutenção elétrica - recibo		70,00	2.675,00
2	Pagamento serviços de contabilidade - NF. 764		400,00	2.275,00
2	Pagamento Fiação Estrela - dpl. 232/2		600,00	1.675,00
2	Pagamento Indúst. Embalagens Beta - dpl. 1280		380,00	1.295,00
2	Depósito em cheques no Banco XYZ		1.250,00	45,00
SALDO A TRANSPORTAR				45,00

## FIQUE DE OLHO

- Por medidas de segurança, evite manter dinheiro e cheques em caixa.



## CONTROLE BANCÁRIO:

É o registro diário de toda a movimentação bancária e do controle de saldos existentes, ou seja, os depósitos e créditos na conta da empresa, bem como todos os pagamentos feitos por meios bancários e demais valores debitados em conta (tarifas bancárias, juros sobre saldo devedor, contas de energia, água e telefone, entre as principais).

O controle bancário tem duas finalidades: a primeira consiste em confrontar os registros da empresa e os lançamentos gerados pelo banco, além de apurar as diferenças nos registros se isso ocorrer; a segunda é gerar informações sobre os saldos bancários existentes, inclusive se são suficientes para pagar os compromissos do dia.

EMPRESA: MALHARIA ALFA LTDA.			ANEXO 2	
CONTROLE DE MOVIMENTO BANCÁRIO				
Número da Conta: 12352-8		BANCO: XYZ	ÂGENCIA: 343-9	
DATA	HISTÓRICO	CRÉDITO	DÉBITO	SALDO
02.05	Saldo anterior			3.360,00
02.05	Receb. de clientes - boletos: 101 / 105 / 110 / 112	1.850,00		5.210,00
02.05	Depósitos em cheques	1.250,00		6.460,00
02.05	Débito em conta: fatura CEMIG		600,00	5.860,00
02.05	Pagto. fornecedores - cheque 2128		1.980,00	3.880,00
02.05	Pagto. INSS e FGTS ref. abril/05 - ch. 2129		2.040,00	1.840,00
02.05	Débito em Conta: parcela empréstimo			640,00
SALDO A TRANSPORTAR				640,00



- Totalizar as vendas mensais pelos prazos de recebimentos;
- Fornecer dados para conferência de caixa (para certificar se os valores das vendas à vista foram registrados no caixa);
- Controlar os registros dos valores das vendas a prazo no controle de contas a receber;
- Dar informações para compras e fluxo de caixa.

EMPRESA: MALHARIA ALFA LTDA.					Mês/ano: Maio/2005			
CONTROLE DIÁRIO DE VENDA							Anexo 3	
DIA	à vista	30 dias	60 dias	90 dias	__dias	__dias	__dias	TOTAL
01	-	-	-	-	-	-	-	-
02	650,00	400,00	400,00	120,00				1.570,00
03	250,00	450,00	450,00	80,00				1.230,00
04	540,00	850,00	940,00	-				2.330,00
-								
-								
31								
Soma	1.440,00	1.700,00	1.790,00	200,00				5.130,00



## HORA DE PRATICAR

Com base nos dados referentes às vendas diárias da sua empresa/negócio, preencha o **Controle Diário de Venda** a seguir.

EMPRESA:					Mês/ano:			
CONTROLE DIÁRIO DE VENDA							Anexo 3	
DIA	à vista	30 dias	60 dias	90 dias	__dias	__dias	__dias	TOTAL
Soma								

**CONTROLE DE CONTAS A RECEBER:** Tem como finalidade controlar os valores a receber, provenientes das vendas a prazo, e deve ser organizado para:

- Fornecer informações sobre o total dos valores a receber de clientes;
- Estimar os valores a receber que entrarão no caixa da empresa, por períodos de vencimento, por exemplo, 3, 5, 7, 15, 30, 45 e 60 dias;
- Conhecer o montante das contas já vencidas e os respectivos períodos de atraso, bem como tomar providências para a cobrança e o recebimento dos valores em atrasos;
- Fornecer informações sobre os clientes que pagam em dia;
- Fornecer informações para a elaboração do fluxo de caixa.

## CONTROLE DE CONTAS A RECEBER

(Controle por data de vencimento)

Mês/ano: Maio/2005

DIA	CLIENTE	DESCRIÇÃO	VALOR	RECEBIMENTO	
			(R\$)	DATA	VALOR (R\$)
2	Maria Moreira	Cheque 386-A - Banco Bradesco	370,00	2	370,00
2	Ângela Nogueira	Cheque 4720 - Banco Itaú	320,00	2	320,00
2	Rei das Malhas	Cheque 1236 - Banco Bradesco	290,00	2	290,00
2	Moda Jovem	Cheque 886-C - Banco do Brasil	270,00	2	270,00
2	Três Marias	Boleto 101	450,00	2	450,00
2	Mulher Moderna	Boleto 105	380,00	2	380,00
2	J. B. Ltda.	Boleto 110	650,00	2	650,00
2	Roupas & Acess.	Boleto 112	500,00	2	500,00
2	Criativa	Boleto 115	480,00		-
TOTAL A RECEBER NO DIA			3.710,00		3.230,00

Obs.: Quando o cliente não pagar na data do vencimento, como foi o caso da Criativa, verifique o histórico do cliente (controle individualizado – modelo: Anexo 4A), para analisar as providências que deverão ser tomadas.

Além de organizar o controle dos valores a receber por data de vencimento, a empresa precisa manter um controle individualizado de cada cliente cadastrado em ordem alfabética. Essa organização fornece informações importantes

para as áreas de crédito, cobrança e vendas. Tal procedimento fornece dados para uma comunicação direta com o cliente, acompanhando a pontualidade de seus pagamentos, aumentando seu limite de crédito e observando sua frequência de compras.

EMPRESA: MALHARIA ALFA LTDA.			ANEXO 4A		
CONTROLE ANALÍTICO DE CLIENTES					
Dados do Cliente					
CLIENTE: Maria Moreira Av. Presidente Vargas, 1242, CEP:			BAIRRO: Centro CIDADE: Ouro Preto - MG		
TEL.: (31) 3521-xx25 E-mail: maria@cidhist.com.br			CEL.:		
HISTÓRICO DAS COMPRAS E PAGAMENTOS REALIZADOS					
Data	Valor das compras	Data de Venc.to.	Data de Pagto.	Valor Pago	Observações
20.11.04	1.525,00	19.01.05	19.01.05	1.525,00	Cliente desde Outubro/2003
10.12.04	650,00	09.02.05	09.02.05	650,00	Sempre pagou em dia
05.02.05	420,00	05.04.05	05.04.05	420,00	
03.03.05	370,00	02.05.05	02.05.05	370,00	
23.03.05	258,00	22.05.05			
06.04.05	320,00	06.06.05			
27.04.05	980,00	26.06.05			

Obs.: Preparamos somente um modelo do controle individual de clientes. Na sua empresa, você precisa preencher uma ficha para cada cliente.

## HORA DE PRATICAR

Com base nas informações das vendas a prazo da sua empresa/negócio, preencha o **Controle de Contas a Receber**, por dia de vencimento, conforme modelo a seguir.

EMPRESA:			ANEXO 4		
CONTROLE DE CONTAS A RECEBER					
(Controle por data de vencimento)			Mês/ano:		
DIA	CLIENTE	DESCRIÇÃO	VALOR	RECEBIMENTO	
			(R\$)	DATA	VALOR (R\$)
TOTAL A RECEBER NO DIA					



## HORA DE PRATICAR

Com base nas informações das vendas a prazo da sua empresa/negócio, preencha o **Controle Analítico de Clientes**. Esse controle é individualizado por cliente e deve ser organizado em ordem alfabética.

EMPRESA:			ANEXO 4A		
CONTROLE ANALÍTICO DE CLIENTES					
Dados do Cliente					
CLIENTE: Av./Rua CIDADE: TEL.:			BAIRRO: CEP: E-mail:		
CEL.:					
HISTÓRICO DAS COMPRAS E PAGAMENTOS REALIZADOS					
Data	Valor das compras	Data de Vencto.	Data de Pagto.	Valor Pago	Observações

**CONTROLE DE CONTAS A PAGAR:** Chegou a hora de honrar os compromissos financeiros. Organize os totais a pagar, obedecendo seus períodos de vencimento: dia, semana, quinzena, 30, 45, 60 dias, etc. Mantendo as contas em dia você evita o estresse e ainda adquire uma série de vantagens:

- Estabelece prioridades de pagamento em caso de dificuldades financeiras;
- Controla o montante dos compromissos já vencidos e não pagos, em casos de dificuldades financeiras;
- Fornece informações para elaboração de fluxo de caixa.

## CONTROLE DE CONTAS A PAGAR

(Controle por data de vencimento)

Mês/ano: Maio/05

DIA	FORNECEDOR	DESCRIÇÃO	VALOR	RECEBIMENTO	
			(R\$)	DATA	VALOR (R\$)
2	Contabilidade Souza	Honorários Contábeis: 04/2005	400,00	02.05	400,00
2	CEMIG	Fornecimento Energia	600,00	02.05	600,00
2	Ind. Embal. Delta	dpl. 1280	380,00	02.05	380,00
2	Fiação Estrela	dpl. 232/2	600,00	02.05	600,00
2	Fiação Santana	dpl. 525-A	1.380,00	02.05	1.380,00
2	Aviamentos Ltda.	dpl. 126	300,00	02.05	300,00
2	Posto Corujão	NF. 642	300,00	02.05	300,00
2	Banco do Brasil	Empréstimo: parc. 04/6	1.200,00	02.05	1.200,00
2	Imobiliária Silva	Aluguel: abril/2005	2.100,00	02.05	-
2	Encargos Sociais	Guias INSS e FGTS	2.040,00	02.05	2.040,00
TOTAL A RECEBER NO DIA			9.300,00		7.200,00

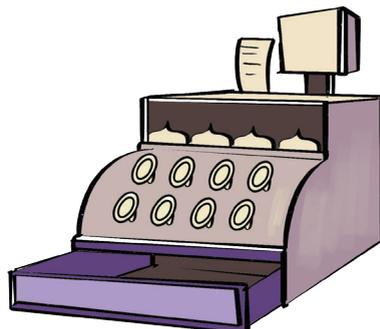
Obs.: Quando a empresa não conseguir pagar todos os compromissos em determinado dia, negocie um novo prazo de pagamento junto ao credor e re-programe a data do pagamento.

## HORA DE PRATICAR

Com base nos dados da sua empresa/negócio, preencha o **Controle de Contas a Pagar**, a seguir.

EMPRESA:			ANEXO 5		
CONTROLE DE CONTAS A PAGAR					
(Controle por data de vencimento)			Mês/ano:		
DIA	FORNECEDOR	DESCRIÇÃO	VALOR	RECEBIMENTO	
			(R\$)	DATA	VALOR (R\$)
TOTAL A RECEBER NO DIA					

**CONTROLE MENSAL DE DESPESAS:** Serve para registrar o valor de cada despesa, acompanhando sua evolução. Algumas delas necessitam de um controle mais rigoroso, ou até a tomada de providências urgentes, como cortar gastos que podem e devem ser eliminados.



EMPRESA: MALHARIA ALFA LTDA.						ANEXO 6			
CONTROLE MENSAL DE DESPESAS						Mês/ano: Maio/05			
DIA	Salários	Encargos	Aluguel	Energia e Água	Material Escritório	Serviço Contábil.	Gastos Veículos	Manut/ Conserv.	TOTAL (R\$)
02.05		2.040	2.100	600	45	400	300	70	5.555
05.05	10.980			80					11.060
Soma	10.980	2.040	2.100	680	45	400	300	70	16.615

## HORA DE PRATICAR

Com base nos dados de sua empresa/negócio, preencha o **Controle Mensal de Despesas** a seguir.

EMPRESA:						ANEXO 6			
CONTROLE MENSAL DE DESPESAS						Mês/ano:			
DIA	Salários	Encargos	Aluguel	Energia e Água	Material Escritório	Serviço Contábil.	Gastos Veículos	Manut/ Conserv.	TOTAL (R\$)
Soma									

**CONTROLE DE ESTOQUES:** Controlando os estoques existentes na sua empresa, você evita desvios, fornece informações para reposição dos produtos vendidos, e ainda facilita a tomada de providências para redução dos produtos parados no estoque.

O controle de estoque deve ser organizado para fornecer as seguintes informações:

- O montante financeiro do estoque e o valor por linha de produtos;
- As quantidades em cada item de estoque;
- A quantidade e custo das mercadorias vendidas;
- Os estoques sem movimentação;
- A necessidade compras/reposição de estoques e fluxo de caixa.

EMPRESA: MALHARIA ALFA LTDA.				ANEXO 7				
CONTROLE DE ESTOQUES								
PRODUTO: Malhas Suedine - Algodão			FORNECEDOR: Fiação Santana			TAMANHO: 50m		
ESPECIFICAÇÃO: Largura 1,60m			COR: Branca					
LOCALIZAÇÃO NO ESTOQUE: Prateleira 04								
MOVIMENTAÇÃO DO ESTOQUE								
DATA	Nº DOCUM.	ENTRADA		SAÍDA		SALDO		
		QUANT.	Valor TOTAL (R\$)	QUANT.	Valor TOTAL (R\$)	QUANT.	Preço Médio (R\$)	Valor TOTAL (R\$)
01.05.05	Inventário					175	8,25	1.443,75
02.05.05	Req. 151			60	495,00	115	8,25	948,75
04.05.05	Req. 158			75	618,75	40	8,25	330,00
05.05.05	NF. 1132	150	1.260,00			190	8,37	1.590,00
06.05.05	Req. 167			60	502,20	130	8,37	1.087,80

## HORA DE PRATICAR

Com base nos dados dos produtos em estoque da sua empresa/negócio, preencha o **Controle de Estoques**, a seguir.

EMPRESA:				ANEXO 7				
CONTROLE DE ESTOQUES								
PRODUTO:			FORNECEDOR:		TAMANHO:			
ESPECIFICAÇÃO:			COR:					
LOCALIZAÇÃO NO ESTOQUE:								
MOVIMENTAÇÃO DO ESTOQUE								
DATA	Nº DOCUM.	ENTRADA		SAÍDA		SALDO		
		QUANT.	ValorTOTAL (R\$)	QUANT.	Valor TOTAL (R\$)	QUANT.	Preço Médio (R\$)	ValorTOTAL (R\$)

Obs.: Esta ficha deve ser preenchida para cada item estocado.

## REFLEXÕES:

- A sua empresa já tem controles financeiros? Se você já mantém esses controles organizados e atualizados, e faz uso deles para tomada de decisões, parabéns!
- Mas, se você ainda não controla as finanças de sua empresa de forma adequada, chegou o momento de organizar os controles financeiros. Eles serão úteis para as decisões empresariais. Será que podemos tomar decisões acertadas sem informações confiáveis?Pense nisso!

Os controles que você começou a praticar são de fundamental importância para o dia a dia da empresa. Podemos dizer que as informações geradas com esses controles representam o primeiro estágio para a gestão do capital de giro.

Nas empresas de pequeno porte, quando conseguimos administrar o capital de giro de maneira eficiente, resolvemos basicamente a maioria dos problemas de natureza financeira.



### 3. O QUE É CAPITAL DE GIRO?

Capital de giro significa capital de trabalho, ou seja, o capital necessário para financiar a continuidade das operações da empresa, como recursos para financiamento aos clientes (nas vendas a prazo), recursos para manter estoques e recursos para pagamento aos fornecedores (compras de matéria-prima ou mercadorias de revenda), pagamento de impostos, salários e demais custos e despesas operacionais.

Podemos observar, conforme o próprio nome indica, que o capital de giro está relacionado com todas as contas financeiras que giram ou movimentam o dia a dia da empresa, como se fosse o sistema circulatório no corpo humano.

Se o capital de giro está relacionado com as contas financeiras que giram ou movimentam o dia a dia da empresa, podemos concluir que:

- |  |   |  |
|--|---|--|
| a) Toda empresa que vende a prazo  | ▶ | precisa de recursos para financiar seus clientes.  |
| b) Toda empresa que mantém estoque de matéria-prima ou de mercadorias                                | ▶ | precisa de recursos para financiar estoques.   |
| c) Quando a empresa compra a prazo (matéria-prima ou mercadorias)                                    | ▶ | significa que os fornecedores financiam parte ou a totalidade do estoque.                        |
| d) Quando a empresa tem prazos para pagar as despesas (impostos, energia, salários e outros gastos). | ▶ | significa que parte ou a totalidade dessas despesas é financiada pelos fornecedores de serviços. |

A interpretação das situações acima nos leva a determinar em quais contas a empresa precisa aplicar recursos e de que contas a empresa obtém recursos para financiar o capital de giro.

APLICAÇÃO EM CAPITAL DE GIRO (I)	FINANCIAMENTO DE CAPITAL DE GIRO (II)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Contas a receber de clientes</li><li>• Estoques (matéria-prima, estoque de produtos acabados e estoque de mercadorias)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fornecedores de matéria-prima e de mercadorias</li><li>• Impostos a pagar</li><li>• Despesas a pagar (energia, salários, telefone, etc.)</li></ul>
SOMA DO ITEM I	SOMA DO ITEM II

Um conceito importante para entendimento do capital de giro está relacionado à Necessidade de Capital de Giro. A Necessidade de Capital de Giro indica o montante de recursos que a empresa precisa para financiar suas operações, ou seja, o valor dos recursos que a empresa precisa para que seus compromissos sejam pagos nos prazos de vencimento.

A Necessidade de Capital de Giro representa a diferença entre o montante de recursos aplicados em capital de giro (I) menos o total dos recursos que a empresa consegue para financiar o capital de giro (II)

## ATENÇÃO!

Os controles financeiros que você já começou a praticar – controles de contas a receber, controle de contas a pagar e controle de estoques – fornecerão informações úteis para uma visão geral da necessidade de capital de giro.

### 3.1 – COMO CALCULAR A NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO?

Existem diversos métodos que levam ao mesmo resultado. Por isso, vamos optar por um método simples e de fácil compreensão, como foi o método adotado pela Malharia Alfa.

A Malharia Alfa é uma confecção de pequeno porte, que produz diversos artigos para vestuário feminino e mantém estoques para pronto-atendimento aos seus clientes.

Nos últimos dois anos, para pagar os compromissos em dia, a empresa vem tomando empréstimos bancários. Preocupado com tal situação, o Sr. Fonseca, proprietário da empresa, decidiu levantar a **Necessidade de Capital de Giro** da Malharia Alfa.

Ele tomou como base os dados dos controles internos: controles de contas a receber, controle de estoques e controles de contas a pagar.

Os dados levantados pelo Sr. Fonseca foram:

<b>MALHARIA ALFA: LEVANTAMENTO DA NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO</b>	
<b>CONTAS DE CAPITAL DE GIRO</b>	<b>SITUAÇÃO LEVANTADA EM 30/04/2005 (R\$)</b>
1 Aplicações em Capital de Giro	
1.1 Contas a receber de clientes	105.000,00
1.2 Estoque matéria-prima	15.000,00
1.3 Estoque de produtos acabados	39.000,00
1.4 Estoque de mercadorias	-
SOMA (1)	159.000,00
2 Fontes de Financiamento Capital de Giro	
2.1 Fornecedores a pagar	42.000,00
2.2 Impostos a pagar	6.000,00
2.3 Custos e despesas a pagar	10.500,00
SOMA (2)	58.500,00
3 NECESSIDADE CAPITAL GIRO (1-2)	100.500,00

Na situação levantada, a Malharia Alfa precisa de R\$100.500,00 para pagar seus compromissos em dia, ou seja, a **Necessidade de Capital de Giro** da Malharia Alfa é de R\$100.500,00.

## **HORA DE REVISAR:**

- A finalidade dos controles financeiros é gerar informações úteis e válidas para o empresário tomar decisões. E para que os controles gerem esse tipo de informações, não adianta a empresa ter diversos dados desordenados. A empresa precisa, sim, definir quais são os controles necessários e como eles serão organizados para atender as necessidades da gestão financeira.
- Os controles financeiros necessários para que as empresas de pequeno porte possam administrar seu dia a dia são: controles de caixa, controles de bancos, controles de contas a receber, controles de contas a pagar e controles de despesas.
- Vimos também que o capital de giro significa capital de trabalho, ou seja, o capital que a empresa precisa para financiar seus clientes (nas vendas a prazo), financiar estoques (matérias-primas e mercadorias para revenda), pagar despesas (aluguéis, salários, energia, impostos, etc.).

Necessidade de Capital de Giro é o montante de recursos que a empresa precisa para financiar suas operações, ou seja, o valor dos recursos que a empresa precisa para que seus compromissos sejam quitados nos prazos de vencimento.



- Para calcular a Necessidade de Capital de Giro (NCG), acompanhamos o que o Sr. Fonseca fez: ele organizou uma planilha simples e, com base nos controles internos, foi registrando os valores das contas relacionadas com o capital de giro. Observamos que o Sr. Fonseca separou os dados em dois grupos de contas:

**1. contas que precisam de capital de giro (aplicação em capital de giro);**

**2. contas que financiam o capital de giro, todas as contas a pagar das operações relacionadas com capital de giro (fornecedores, impostos e despesas a pagar).**

- Feito isso, o Sr. Fonseca calculou a Necessidade de Capital de Giro pela diferença: o total dos valores das contas do grupo 1 menos o total dos valores das contas do grupo 2.

Ele, agora, sabe o montante que a Malharia Alfa precisa para funcionar de forma satisfatória.



## HORA DE PRATICAR

A exemplo do Sr. Fonseca, faça o levantamento da **Necessidade de Capital de Giro** da sua empresa/negócio, utilizando as informações dos controles elaborados anteriormente.

CONTAS DE CAPITAL DE GIRO	SITUAÇÃO LEVANTADA EM __/__/____ (R\$)
1 Aplicações em Capital de Giro	
1.1 Contas a receber de clientes	
1.2 Estoque matéria-prima	
1.3 Estoque de produtos acabados	
1.4 Estoque de mercadorias	
SOMA (1)	
2 Fontes de Financiamento Capital de Giro	
2.1 Fornecedores a pagar	
2.2 Impostos a pagar	
2.3 Custos e despesas a pagar	
SOMA (2)	
3 NECESSIDADE CAPITAL GIRO (1-2)	

## FIQUE DE OLHO

Você poderá pensar: bem, mas minha atividade é comércio varejista, e a empresa não precisa de matérias-primas nem de produtos acabados. O que a loja tem é estoque de mercadorias. Nesse caso, basta você utilizar somente as contas de capital de giro de que a empresa precisa, ou seja: o comércio precisa de capital de giro para financiar clientes (vendas a prazo) e financiar estoques.

Agora, você já tem dados e informações para cuidar da parte mais importante das finanças da empresa que é a **gestão do capital de giro**.

## 3.2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO

Nas empresas de pequeno porte cerca de 90% do tempo do gerente financeiro são dedicados à gestão do capital de giro. De fato, isso se justifica, pois a gestão do capital de giro é um dos aspectos mais importantes para a saúde financeira da empresa. Quando a empresa não consegue manter um nível satisfatório de caixa para honrar seus compromissos por causa do desequilíbrio de capital de giro, provavelmente ela poderá ser forçada a sair do mercado, principalmente se perder os créditos junto a fornecedores e bancos.

Para garantir o capital de giro necessário ao funcionamento da empresa, o empresário ou o gerente financeiro dedica grande parte de seu tempo a administração do caixa (disponibilidades), administração das contas a receber (provenientes das vendas a prazo), gestão financeira dos estoques, administração das obrigações a pagar (fornecedores, impostos, empréstimos, despesas operacionais e outras contas a pagar), além de visitas e negociações com bancos.

Talvez você esteja se perguntando: Minha empresa já tem controles financeiros, tem controle de estoques, e esses controles geram informações para calcular a Necessidade de Capital de Giro. Então, eu não estou fazendo a **gestão do capital de giro**?

Em parte você tem razão, pois esses controles fornecem informações para a gestão do capital de giro. E, de fato, você está dedicando a maior parte de seu tempo a essa gestão. Mas, todos os dias, as empresas buscam soluções para melhorar a gestão do capital de giro, porque é por meio desse aperfeiçoamento contínuo que elas conseguem aumentar os lucros do negócio, principalmente aquelas empresas que sempre precisam de recursos bancários para equilibrar o caixa.

Vamos voltar à situação da Malharia Alfa. O Sr. Fonseca verificou que a empresa precisa de R\$100.500,00 para financiar a **Necessidade de Capital de Giro**.

<b>MALHARIA ALFA: LEVANTAMENTO DA NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO</b>	
<b>CONTAS DE CAPITAL DE GIRO</b>	<b>SITUAÇÃO LEVANTADA EM 30/04/2005 (R\$)</b>
1 Aplicações em Capital de Giro	
1.1 Contas a receber de clientes	105.000,00
1.2 Estoque matéria-prima	15.000,00
1.3 Estoque de produtos acabados	39.000,00
1.4 Estoque de mercadorias	-
<b>SOMA (1)</b>	<b>159.000,00</b>
2 Fontes de Financiamento Capital de Giro	
2.1 Fornecedores a pagar	42.000,00
2.2 Impostos a pagar	6.000,00
2.3 Custos e despesas a pagar	10.500,00
<b>SOMA (2)</b>	<b>58.500,00</b>
<b>3 NECESSIDADE CAPITAL GIRO (1-2)</b>	<b>100.500,00</b>

Quando o Sr. Fonseca analisou os valores levantados e considerou a necessidade de continuar renovando empréstimos bancários para pagar os compromissos em dia, ele fez as seguintes indagações:

- a.) Se melhorarmos a gestão das contas envolvidas com capital de giro, podemos reduzir a **Necessidade de Capital de Giro?**
- b.) Se reduzirmos a necessidade de capital de giro, eliminaremos as despesas financeiras?

O que o Sr. Fonseca precisa mesmo é buscar a situação ideal para as operações da empresa, em termos de prazos de recebimento dos clientes, prazos para manutenção de estoques e prazos para pagamento de compromissos (pagamento de fornecedores, impostos e despesas). Para tanto, ele optou por esse caminho:

### PRIMEIRO PASSO:

Estabelecer o prazo médio das contas de capital de giro.

Com base nas condições de mercado em que a empresa atua, ou seja, considerando as condições de vendas aos clientes, o prazo médio "ideal", que precisa manter estoques (matérias-primas, mercadorias) e os prazos médios de pagamentos aos fornecedores (matérias-primas, mercadorias) e para pagamento de despesas, o Sr. Fonseca estabeleceu o prazo médio para cada conta que envolve capital de giro, como contas a receber, estoques, fornecedores a pagar, impostos a pagar e demais despesas a pagar, conforme os dados a seguir:



## SITUAÇÃO IDEAL PARA A MALHARIA ALFA

<b>CONTAS DE APLICAÇÃO DE CAPITAL DE GIRO</b>	<b>PRAZO MÉDIO</b>
Contas a receber de clientes (recebimento das vendas a prazo)	45 dias
Estoque de matérias-primas	14 dias
Estoque de produtos acabados	21 dias
<b>CONTAS DE FINANCIAMENTO DE CAPITAL DE GIRO</b>	<b>PRAZO MÉDIO</b>
Prazo de pagamento aos fornecedores	60 dias
Prazo de pagamento de impostos	30 dias
Prazo de pagamento dos demais custos e despesas	15 dias

### **ATENÇÃO!**

Os prazos médios estabelecidos pelo Sr. Fonseca têm como objetivo buscar a situação ideal para as operações da empresa. Estabelecer essa situação ideal será de fundamental importância para que a empresa aprimore a cada dia a gestão dos itens de capital de giro que apresentar parâmetros diferentes daqueles previstos na situação ideal.

Nos passos seguintes, você vai perceber que para alguns itens de capital de giro a situação real da Malharia Alfa é diferente da situação ideal.

## HORA DE PRATICAR

Antes de continuar, vamos fazer uma pausa para que você estabeleça os prazos das contas de capital de giro de seu negócio, porque eles serão importantes para o segundo passo.

SITUAÇÃO IDEAL PARA A MALHARIA ALFA	
CONTAS DE APLICAÇÃO DE CAPITAL DE GIRO	PRAZO MÉDIO
Contas a receber de clientes (recebimento das vendas a prazo)	
Estoque de matérias-primas	
Estoque de produtos acabados	
CONTAS DE FINANCIAMENTO DE CAPITAL DE GIRO	PRAZO MÉDIO
Prazo de pagamento aos fornecedores	
Prazo de pagamento de impostos	
Prazo de pagamento dos demais custos e despesas	

## SEGUNDO PASSO:

Como calcular os prazos médios das contas/itens relacionados com o capital de giro.

### PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO (DAS VENDAS) = PMR

Para esse cálculo, você precisa conhecer o valor da venda mensal e as condições de pagamento em que as vendas são realizadas.



### Exemplo:

MODALIDADE DAS VENDAS	VENDAS (R\$) (1)	PRAZO MÉDIO (Em dias) (2)	TOTAL (R\$) (3) = (1x2)
Vendas à vista	6.000,00	0	-
Vendas com 30 dias	24.000,00	30	720.000,00
Vendas com 60 dias	24.000,00	60	1.440.000,00
Vendas com 90 dias	6.000,00	90	540.000,00
<b>Soma</b>	<b>60.000,00</b>		<b>2.700.000,00</b>

$$\text{PMR} = \frac{\text{TOTAL (3)}}{\text{Valor das Vendas (1)}} = \frac{2.700.000,00}{60.000,00} = 45 \longrightarrow 45 \text{ dias}$$

O prazo médio de recebimento de 45 dias indica que os recursos necessários para financiar os clientes que compram a prazo correspondem a 45 dias de vendas.

Considerando os dados acima, em que as vendas são de R\$60.000,00 por mês, ou seja, R\$2.000,00/dia (R\$60.000,00/30), então os recursos para financiar os clientes totalizam R\$90.000,00 (45 x \$2.000,00).

Comparando os valores de contas a receber da Malharia Alfa: situação real e situação ideal, temos:

CONTAS A RECEBER		
SITUAÇÃO REAL	SITUAÇÃO IDEAL	DIFERENÇA
R\$105.000,00	R\$90.000,00	R\$15.000,00

A leitura desses dados indica que a Malharia Alfa está trabalhando com prazo médio de recebimentos (PMR) superior a 45 dias, conforme proposto para a **situação ideal**. Provavelmente, a diferença de R\$15.000,00 entre as duas situações é decorrente de valores a receber em atrasos, ou seja, valores referentes aos clientes que não pagam em dia. Para saber quantos dias os valores atrasados aumentaram o PMR, basta dividirmos o valor da diferença encontrada pela venda média/dia (já calculada anteriormente, que foi de R\$2.000,00/dia). Então, temos:

$R\$15.000,00 \div R\$2.000,00/\text{dia} = 7,5$  dias. Isso significa que o PMR na **situação real** é de 52,5 dias (45 dias + 7,5 dias). Em outras palavras, o aumento 7,5 dias no PMR provocou acréscimo de R\$15.000,00 para financiar as contas a receber de clientes.

## HORA DE PRATICAR

Com base nos controles de vendas da sua empresa/negócio, calcule o prazo médio de recebimentos das vendas da sua empresa.

MODALIDADE DAS VENDAS	VENDAS (R\$) (1)	PRAZO MÉDIO (Em dias) (2)	TOTAL (R\$) (3) = (1x2)
Vendas à vista			
Vendas com 30 dias			
Vendas com 60 dias			
Vendas com 90 dias			
<b>Soma</b>			

$$\text{PMR} = \frac{\text{TOTAL (3)}}{\text{Valor das Vendas (1)}} =$$

**PRAZO MÉDIO DE ESTOCAGEM (PME):** Indica que o estoque médio mantido pela empresa é suficiente para produzir durante x dias ou então que seu estoque de mercadorias é suficiente para vender durante x dias.



Para calcular o prazo médio de estocagem (matérias-primas, produtos em elaboração, produtos acabados e mercadorias para revenda) é necessário que a empresa tenha um bom controle de estoques, pois você precisa de alguns dados para efetuar esses cálculos.

É importante você perceber que o Sr. Fonseca já estabeleceu a **situação ideal** para manter estoques, ou seja, ele considerou os seguintes prazos:

- Prazo médio de estoque de matérias-primas = 14 dias
- Prazo médio de produtos acabados = 21 dias

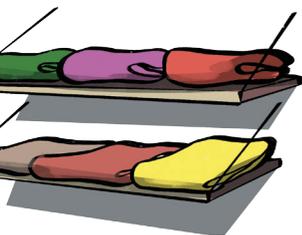


Nesse caso, vamos mostrar como a empresa calcula o prazo médio dos estoques para que depois você possa calcular o prazo de estoque do seu negócio.

Se utilizarmos os dados atuais da Malharia Alfa é bastante provável que a situação atual dos estoques seja diferente dos prazos desejados pelo Sr. Fonseca. Vamos ao cálculo:

### CÁLCULO DO PRAZO MÉDIO ESTOQUE DE MATÉRIAS-PRIMAS (PME-mp)

Uma maneira simples de calcular o **PME-mp** é dividir o valor do estoque médio pelo consumo diário de matéria-prima, e o resultado encontrado indica o **PME-mp**.



### ATENÇÃO!

Aqui apareceu um conceito novo: “estoque médio”. Como calculamos o estoque médio (EM)? Ele é calculado pela seguinte fórmula:

$$EM = \frac{(\text{Valor do estoque no início do mês} + \text{valor do estoque no final do mês})}{2}$$

### Exemplo:

Considerando que:

- a Malharia Alfa mantém estoque médio de matéria-prima no valor de R\$15.000,00;
- o consumo (custo) médio diário com matéria-prima = 35% do valor das vendas;
- o valor das vendas mensais = R\$60.000,00

Temos:

Consumo diário de matéria-prima =  $(0,35 \times \text{R}\$60.000,00) \div 30 = \text{R}\$700,00/\text{dia}$

**PME-mp** = (Estoque médio MP  $\div$  consumo diário de matéria-prima)

**PME-mp** =  $\text{R}\$15.000,00 \div \text{R}\$700,00 = 21,42$ . Significa que o PME-mp é de 21 dias, ou seja, a empresa demora 21 dias para consumir o estoque de matéria-prima.

### ATENÇÃO!

Depois de calcular o PME-mp, percebemos que a Malharia Alfa trabalha com 7,42 dias de estoque excedente, ou seja, a diferença entre os estoques da *situação real e situação ideal* (21,42 dias – 14 dias).

Para calcular o valor do estoque de matéria-prima na situação ideal, basta multiplicar o valor diário do consumo de matéria-prima pelo **PME-mp**:

Valor do estoque de matéria-prima da situação ideal = 14 dias  $\times$  R\$700,00 = R\$9.800,00.

PRAZO MÉDIO DE ESTOQUE - MATÉRIA-PRIMA (PME-MP)		
SITUAÇÃO REAL	SITUAÇÃO IDEAL	DIFERENÇA
PME-mp = 21,42 dias	PME-mp = 14 dias	7,42 dias
R\$15.000,00	R\$9.800,00	R\$5.200,00

## HORA DE PRATICAR

Com base no seu controle de estoques de matérias-primas, calcule o **PME-mp** da sua empresa/negócio.

$$\text{PME-mp} = \frac{\text{Estoque médio matéria-prima}}{\text{Custo diário de matéria-prima}} =$$

## PRAZO MÉDIO ESTOQUE DE PRODUTOS ACABADOS (PME-pa)

Vamos adotar um procedimento similar ao que utilizamos para calcular o prazo médio do estoque de matéria-prima, ou seja, basta substituir os valores relacionados a matérias-primas pelos valores relacionados a produtos acabados.

Para exemplificar, vamos utilizar os dados da Malharia Alfa:

- Estoque Médio de Produtos Acabados = R\$39.000,00
- Custo (custo dos produtos vendidos) médio diário dos produtos acabados = 65% das vendas
- Vendas mensais = R\$60.000,00
- Consumo/dia Produtos acabados =  $(0,65 \times R\$60.000,00) \div 30 = R\$1.300,00/\text{dia}$

**PME-pa** = estoque médio de produtos acabados  $\div$  custo diário de produtos acabados

**PME-pa** =  $R\$39.000,00 \div R\$1.300,00 = 30$  Significa que o **PME-pa** é de 30 dias, ou seja, o estoque de produtos acabados é suficiente para as vendas durante 30 dias.

## ATENÇÃO!

Na Malharia Alfa, o **PME-pa** apresentou problema similar ao **PME-mp**, isto é, comparando os dados da situação real e situação ideal. Considerando que o **PME-pa** desejado na situação ideal é de 21 dias, conclui-se que a empresa trabalha com estoque excedente equivalente a 9 dias (30 dias – 21 dias). Como a empresa gasta R\$1.300,00/dia de produtos acabados, o estoque excedente em valores monetários totaliza R\$11.700,00 (R\$1.300,00 x 9).

Obs.: O cálculo do prazo médio de estoque de mercadorias será feito mediante o mesmo procedimento usado para o cálculo de estoque de produtos acabados.

## HORA DE PRATICAR

Com base no procedimento adotado pelo Sr. Fonseca, utilize os dados da sua empresa/negócio e calcule o **PME-pa**.

$$\text{PME-pa} = \frac{\text{Estoque médio produtos acabados}}{\text{Custo diário dos produtos acabados}} =$$

## PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO AOS FORNECEDORES=PMPF

De modo similar ao cálculo do **PMR** podemos calcular o prazo médio de pagamento aos fornecedores.

MODALIDADE DAS COMPRAS	VALOR DAS COMPRAS (R\$) (1)	PRAZO MÉDIO (Em dias) (2)	TOTAL (R\$) (3) = (1x2)
Compras à vista	6.300,00	0	-
Compras com 30 dias	-	30	-
Compras com 60 dias	4.200,00	60	252.000,00
Compras com 90 dias	8.400,00	90	756.000,00
Compras com 120 dias	2.100,00	120	252.000,00
<b>Soma</b>	<b>21.000,00</b>		<b>1.260.000,00</b>

$$\text{PMPF} = \frac{\text{TOTAL (3)}}{\text{Valor das Vendas (1)}} = \frac{1.260.000,00}{21.000,00} = 60 \longrightarrow 60 \text{ dias}$$

Isso significa que a empresa tem, em média, 60 dias para pagamento aos seus fornecedores. Em outras palavras, os recursos obtidos junto aos fornecedores equivalem aos valores das compras durante 60 dias.

Considerando os dados das compras acima, verificamos que, em média, a empresa compra R\$700,00/dia (R\$21.000,00/30dias). Então, multiplicando o PMPF pelas compras médias/dia, temos o montante dos recursos que a empresa obtém junto aos fornecedores: R\$700,00 x 60 dias = R\$42.000,00.

## ATENÇÃO!

PMPF tanto na *situação real* como na *situação ideal*, foi de 60 dias.

## HORA DE PRATICAR

Com base nos dados da sua empresa, calcule o **PMPF**.

MODALIDADE DAS COMPRAS	VALOR DAS COMPRAS (R\$) (1)	PRAZO MÉDIO (Em dias) (2)	TOTAL (R\$) (3) = (1x2)
Compras à vista			
Compras com 30 dias			
Compras com 60 dias			
Compras com 90 dias			
Compras com 120 dias			
<b>Soma</b>			

## PRAZO MÉDIO PARA PAGAMENTO DE IMPOSTOS = PMPI

Todos os dias em que a empresa realiza vendas, ela cria obrigações para pagar ao governo (impostos). Nesse caso, vamos utilizar a média aritmética simples. Por exemplo, supondo que os impostos sejam pagos no dia 10 do mês seguinte, vamos considerar que, do primeiro dia do mês (quando começam as vendas) até o dia do pagamento, transcorreram 40 dias (30 dias do mês + 10 dias mês seguinte):

$$\text{PMPI} = 40/2 = 20 \longrightarrow 20 \text{ dias}$$

Isso significa que a empresa tem, em média, 20 dias para pagar seus impostos; em outras palavras, a empresa tem 20 dias de prazo para operar com o dinheiro do governo.

Para calcular o valor médio de recursos que a empresa fica devendo ao governo, precisamos determinar o percentual que a empresa gasta com impostos sobre as vendas (impostos federais, impostos estaduais, impostos municipais).

No quarto passo você vai aprender a calcular o valor dos recursos que a empresa utiliza para financiar seus impostos.

## PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO DESPESAS = PMPD

Como as despesas são pagas em dias diferentes, durante todo o mês (salários, energia, telefone, aluguel, etc.), e os valores são diferentes, vamos trabalhar também com a média aritmética simples, ou seja:  $30 \text{ dias}/2 = 15$

$$\text{PMPD} = 15 \text{ dias}$$

Isso significa que a empresa tem, em média, 15 dias para pagar suas despesas; em outras palavras, os fornecedores de serviços financiam as despesas da empresa com prazo médio de 15 dias.

Você aprenderá a calcular, também no quarto passo, os recursos que a empresa utiliza para financiar suas despesas.

### TERCEIRO PASSO:

Estabelecer os indicadores das contas de capital de giro em relação às vendas mensais.

Depois de calcular ou estabelecer os prazos médios para cada conta de capital de giro, o passo seguinte será levantar os dados mensais sobre as vendas, o consumo de matérias-primas sobre vendas, o custo dos produtos acabados sobre vendas, as compras mensais, os impostos sobre vendas e o valor das despesas mensais.

Para a Malharia Alfa, o Sr. Fonseca levantou os seguintes dados:

ITENS LEVANTADOS	INDICADORES
Vendas médias mensais	R\$60.000,00
Consumo mensal de matérias-primas em relação às vendas (a)	35%
Custo dos produtos acabados em relação às vendas (b)	65%
Valor médio das compras de matérias-primas (c)	R\$21.000,00
Impostos incidentes sobre as vendas (d)	R\$6.000,00
Custos e outras despesas mensais (valor médio) (e)	R\$21.000,00

Obs.: Cada empresa terá que levantar os dados com base na realidade do seu negócio

#### **Critério utilizado no levantamento dos indicadores**

**A) CONSUMO MENSAL DE MATÉRIAS-PRIMAS:** com base nas informações dos custos de matérias-primas, o empresário encontra a relação do custo de matéria-prima em relação às vendas. Por exemplo: para a venda de

R\$60.000,00 o consumo de matérias-primas foi de R\$21.000,00. Calculando:  $(21.000 \div 60.000) \times 100 = 35\%$ , logo o custo de matéria-prima representa 35% das vendas.

**B) CUSTO DOS PRODUTOS ACABADOS:** de modo similar ao custo de matéria-prima, cada empresa vai estabelecer o percentual que o custo dos produtos acabados representa sobre as vendas.

**Ex.:** admitindo-se que, para a situação analisada, os custos dos produtos vendidos totalizaram R\$39.000,00. Então, a relação: custo dos produtos acabados/vendas será de 65% em relação ao valor das vendas.

**C) A RELAÇÃO COMPRAS/VENDAS:** Será o mesmo indicador de matérias-primas sobre vendas, que neste exemplo foi de 35%. Então, 35% de R\$60.000,00 = R\$21.000,00

**D) VALOR DOS IMPOSTOS MENSAIS:** Determinar o percentual dos impostos que a empresa paga sobre as vendas mensais (impostos federais, estaduais, municipais). Por exemplo, a empresa gasta 10% das vendas com impostos.

**E) DESPESAS MENSAIS:** Levantar o valor mensal das despesas mensais. Neste exemplo, vamos considerar que as despesas mensais (excluindo os impostos), totalizam R\$21.000,00.



## HORA DE PRATICAR

Antes de prosseguir, vamos fazer uma pausa para que você levante os indicadores da sua empresa/negócio, preenchendo o quadro abaixo.

ITENS LEVANTADOS	INDICADORES
Vendas médias mensais	
Consumo mensal de matérias-primas em relação às vendas (a)	
Custo dos produtos acabados em relação às vendas (b)	
Valor médio das compras de matérias-primas (c)	
Impostos incidentes sobre as vendas (d)	
Custos e outras despesas mensais (valor médio) (e)	

### QUARTO PASSO:

Cálculo dos valores diários utilizados nas contas de capital de giro.

Vamos transformar os indicadores levantados no passo anterior em valores diários, ou seja, vamos dividir os valores médios mensais por 30 dias.

$\text{Vendas médias/dia} = \text{venda mensal} \div 30 \text{ dias} = \text{R\$60.000,00} \div 30 \text{ dias} = \text{R\$2.000,00/dia}$
$\text{Consumo médio diário de matéria-prima} = \text{consumo mensal de matéria-prima}/30$ $(\text{R\$60.000,00} \times 35\%) \div 30 \text{ dias} = \text{R\$700,00/dia}$
$\text{Custo diário de produtos acabados} = \text{custo mensal de produtos acabados} \div 30 \text{ dias}$ $(\text{R\$60.000,00} \times 65\%) \div 30 \text{ dias} = \text{R\$1.300,00/dia}$
$\text{Valor diário de fornecedores a pagar} = \text{Valor das compras mensais} \div 30 \text{ dias}$ $\text{Valor diário fornecedores a pagar} = \text{R\$21.000,00} \div 30 = \text{R\$700,00/dia}$
$\text{Valor diário dos impostos a pagar} = \text{imposto médio mensal} \div 30 \text{ dias}$ $\text{R\$6.000,00} \div 30 \text{ dias} = \text{R\$200,00/dia}$
$\text{Valor diário dos custos/despesas a pagar} = (\text{custos e outras despesas mensais}) \div 30 \text{ dias}$ $= \text{R\$21.000,00} \div 30 \text{ dias} = \text{R\$700,00/dia}$

Obs.: Para calcular os indicadores em percentuais, primeiro multiplicamos o percentual indicado, e depois, dividimos o resultado encontrado por 30 dias, para encontrar o valor médio diário.

## HORA DE PRATICAR

No passo anterior, você levantou os indicadores do seu negócio. Agora, é preciso transformá-los em valores diários, utilizando os procedimentos a seguir.

Vendas médias/dia = venda mensal  $\div$  30 dias =

Consumo médio diário de matéria-prima = consumo mensal de matéria-prima  $\div$  30 =

Custo diário produtos acabados = custo mensal produtos acabados  $\div$  30 dias =

Valor diário de fornecedores a pagar = Valor das compras mensais  $\div$  30 dias

Valor diário dos impostos a pagar = imposto médio mensal  $\div$  30 dias =

Valor diário dos custos/despesas a pagar = (custos e outras despesas mensais)  $\div$  30 dias =

## QUINTO PASSO:

Com os prazos médios estabelecidos no primeiro passo, e os valores diários calculados no quarto passo, o Sr. Fonseca elaborou uma planilha para calcular a Necessidade de Capital de Giro da Malharia Alfa.



## PLANILHA PARA CÁLCULO DA NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

CONTAS DE CAPITAL DE GIRO	PRAZO MÉDIO EM DIAS A	VALOR DIÁRIO (R\$) B	VALOR TOTAL (R\$) C = A X B
1 Aplicações em Capital de Giro			
1.1 Contas a receber de clientes	45	2.000,00	90.000,00
1.2 Estoque matérias-primas	14	700,00	9.800,00
1.3 Estoque produtos acabados	21	1.300,00	27.300,00
Soma (1)			127.100,00
2 Fontes de Financiamento de Capital de Giro			
2.1 Fornecedores	60	700,00	42.000,00
2.2 Impostos a pagar	30	200,00	6.000,00
2.3 Custos e despesas a pagar	15	700,00	10.500,00
Soma (2)			58.500,00
3 Necessidade Capital de Giro (1-2)			68.600,00

### ATENÇÃO!

Na situação desejada, a Necessidade de Capital de Giro da Malharia Alfa foi de R\$68.600,00.

### HORA DE REVISAR!

Vamos recapitular os procedimentos adotados pelo Sr. Fonseca?

Você lembra que a Malharia Alfa está recorrendo aos bancos para pagar seus compromissos em dia? Com base nessa situação, o Sr. Fonseca levantou a **Necessidade de Capital de Giro da empresa**, pois os controles internos fornecem essas informações.

Ele verificou que a Malharia Alfa necessitava de R\$100.500,00. Preocupado com o grande montante, decidiu conferir se, de fato, a empresa precisava desses recursos para financiar a sua **Necessidade de Capital de Giro**. Para chegar à situação desejada, o Sr. Fonseca desenvolveu os seguintes cálculos:

Primeiro, estabeleceu os prazos médios desejados para cada conta de capital de giro. Esses prazos foram definidos com base nas condições do mercado em que a empresa atua.

Em seguida, levantou os indicadores das contas relacionadas com o capital giro. Com base nesses indicadores, calculou quanto seria o valor diário que cada conta de capital de giro movimentava.

Conhecendo os prazos médios para cada conta de capital de giro e os valores médios/dia que essas contas movimentam, o Sr. Fonseca elaborou uma planilha para calcular a **Necessidade de Capital de Giro**.

## HORA DE PRATICAR

Calcule agora a **Necessidade de Capital de Giro** da sua empresa/negócio, utilizando os dados que você praticou no primeiro e no quarto passos.

PLANILHA PARA CÁLCULO DA NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO			
CONTAS DE CAPITAL DE GIRO	PRAZO MÉDIO EM DIAS A	VALOR DIÁRIO (R\$) B	VALOR TOTAL (R\$) C = A X B
1 Aplicações em Capital de Giro			
1.1 Contas a receber de clientes			
1.2 Estoque matérias-primas			
1.3 Estoque produtos acabados			
Soma (1)			

## PLANILHA PARA CÁLCULO DA NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

CONTAS DE CAPITAL DE GIRO	PRAZO MÉDIO EM DIAS A	VALOR DIÁRIO (R\$) B	VALOR TOTAL (R\$) C = A X B
2 Fontes de Financiamento de Capital de Giro			
2.1 Fornecedores			
2.2 Impostos a pagar			
2.3 Custos e despesas a pagar			
Soma (2)			
3 Necessidade Capital de Giro (1-2)			

### FIQUE DE OLHO

Observe alguns reflexos na **NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO - NCG**

Aumentando os prazos de recebimentos ou os prazos de estoques.

Reduzindo os prazos de pagamentos (fornecedores, impostos, etc.).

Aumentando as vendas, principalmente, em épocas de picos.

**AUMENTA A NCG**

Reduzindo os prazos de recebimentos das vendas.

Reduzindo os prazos de estocagem.

Conseguindo aumentar os prazos de pagamentos, principalmente junto aos fornecedores.

**DIMINUI A NCG**

Depois de calcular a **Necessidade de Capital de Giro** da Malharia Alfa, o Sr. Fonseca fez a seguinte indagação: Como posso saber se a empresa tem capital de giro suficiente para o negócio?

Existem algumas alternativas para responder o Sr. Fonseca, mas acreditamos que a maneira mais prática e eficiente para isso consiste na elaboração do fluxo de caixa.

## 4. O QUE É FLUXO DE CAIXA?

**Fluxo de caixa** é um instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado.

No caso das empresas de pequeno porte, a projeção do fluxo de caixa para um período de quatro a seis meses é tempo suficiente para a gestão do capital de giro. Ressaltamos que, quando falamos num período de quatro a seis meses, significa que, ao final de cada mês, projetam-se novamente os períodos seguintes, de modo que sempre teremos informações para um horizonte de quatro a seis meses.

### É DIFÍCIL PREPARAR O FLUXO DE CAIXA?

Para as empresas que têm os controles financeiros bem organizados, preparação do fluxo de caixa é fácil.





Entretanto, se a empresa ainda não tiver controles de forma organizada, é bastante provável que, nos três primeiros meses, o fluxo de caixa ainda não seja um documento confiável, porque algumas projeções ficarão ou superestimadas, ou subestimadas, alguns custos ou despesas não terão sido previstos. Se isso acontecer não fique frustrado: primeiro é preciso organizar-se para ter dados confiáveis.

As seguintes informações ou estimativas para o período de tempo definido (três, quatro ou seis meses) serão necessárias para a preparação do fluxo de caixa:

4.1 Previsão de vendas e os respectivos prazos de recebimentos.

4.2 Previsão das compras e os respectivos prazos de pagamento aos fornecedores.

4.3 Levantamento dos valores a receber dos clientes, das vendas já realizadas.

4.4 Levantamento dos compromissos a pagar aos fornecedores e pagamento de despesas operacionais mensais.

4.5. Levantamento das disponibilidades financeiras existentes.

Considerando que a Malharia Alfa tem as informações básicas, citadas anteriormente, então vamos preparar três planilhas para nos auxiliar nesta tarefa (se possível, utilize planilhas eletrônicas – Excel):



**PLANILHA** para a projeção do Fluxo de Caixa (Anexo 8)

**PLANILHAS AUXILIARES:** uma para projeção dos recebimentos das vendas a prazo (Anexo 8A) e outra para projeção de pagamentos aos fornecedores (Anexo 8B).

De posse dessas planilhas e, admitindo que desejamos preparar um **fluxo de caixa** para os próximos quatro meses, vamos organizar os dados e transportá-los para as planilhas.

## 4.1 PREVISÃO DE VENDAS E OS RESPECTIVOS PRAZOS DE RECEBIMENTOS

Qual será o valor das vendas para os próximos quatro meses? Se sua empresa já trabalha com a previsão estabelecendo as metas de vendas, sua tarefa torna-se mais simples: basta calcular o valor que sua empresa espera vender nos meses seguintes. Caso contrário, considere as vendas realizadas no mesmo período do ano anterior como ponto de partida. Com base nas vendas passadas e expectativas de crescimento é possível projetar futuros negócios.

### Exemplo – previsão de vendas:

Meses 1 e 2 = R\$60.000,00/mês; mês 3 = R\$75.000,00 e mês 4 = R\$69.000,00.  
Condições de recebimentos das vendas: 10% à vista; 40% com 30 dias; 40% com 60 dias; 10% com 90 dias.



Com base nessas informações, você prepara a previsão dos recebimentos das vendas, ou seja, o período (dia, semana, mês) em que os recebimentos das vendas ingressarão no caixa da empresa.

Para preparar a previsão dos recebimentos, vamos elaborar a planilha auxiliar para **Previsão de Recebimentos**.

PLANILHA AUXILIAR (8A):								
CÁLCULO DOS RECEBIMENTOS DAS VENDAS PROJETADAS								
MÊS	Previsão de vendas	Previsão dos recebimentos das vendas (R\$)						
		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7
01	60.000,00	6.000,00	24.000,00	24.000,00	6.000,00	-	-	-
02	60.000,00	-	6.000,00	24.000,00	24.000,00	6.000,00	-	
03	75.000,00	-	-	7.500,00	30.000,00	30.000,00	7.500,00	
04	69.000,00	-	-	-	6.900,00	27.600,00	27.600,00	6.900,00
<b>Soma</b>	<b>264.000,00</b>	<b>6.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>55.500,00</b>	<b>66.900,00</b>	<b>63.600,00</b>	<b>35.100,00</b>	<b>6.900,00</b>

Obs.: Os dados desta planilha serão transportados para a planilha do fluxo de caixa.

## 4.2 PREVISÃO DE COMPRAS E OS RESPECTIVOS PRAZOS DE PAGAMENTO AOS FORNECEDORES

Utilizando as informações da Malharia Alfa, sabemos que o custo das matérias-primas representa 35% do valor das vendas.

Os prazos para pagamentos aos fornecedores serão: 30% à vista; 20% com 60 dias; 40% com 90 dias; 10% com 120 dias.

Em primeiro lugar, precisamos calcular a previsão ou metas de compras mensais:

MÊS	PREVISÃO DE VENDAS (R\$) 1	PERCENTUAL PARA COMPRAS (%) 2	PREVISÃO OU META DE COMPRAS (R\$) 3 = (1 X 2)/100
01	60.000,00	35%	21.000,00
02	60.000,00	35%	21.000,00
03	75.000,00	35%	26.250,00
04	69.000,00	35%	24.150,00

## FIQUE DE OLHO

É importante você ficar atento quanto ao montante de compras a ser efetuado. De modo geral, as compras têm relação direta com a quantidade a ser produzida ou total de vendas. Para evitar que a empresa fique com estoque excedente, as metas de compras não devem ultrapassar a previsão de consumo, ou seja:

- Consumo de matérias-primas para as indústrias ou serviços;
- Custo das mercadorias vendidas (CMV) para o comércio.



Estabelecida a meta de compras, e conhecendo os prazos para pagamento aos fornecedores, o próximo passo será elaborar a planilha auxiliar para calcular o pagamento das compras.

### PLANILHA AUXILIAR (8B):

#### CÁLCULO DOS PAGAMENTOS DAS COMPRAS PREVISTAS

MÊS	Previsão de compras	Previsão de pagamento das compras (R\$)						
		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7
01	21.000,00	6.300,00	-	4.200,00	8.400,00	2.100,00	-	-
02	21.000,00	-	6.300,00	-	4.200,00	8.400,00	2.100,00	
03	26.250,00	-	-	7.950,00	-	5.250,00	10.500,00	2.625,00
04	24.150,00	-		-	7.245,00	-	4.830,00	9.600,00
Soma		6.300,00	6.300,00	12.150,00	19.845,00	15.750,00	17.430,00	12.225,00

Obs.:

- 1) Os dados desta planilha serão transportados para a planilha do fluxo de caixa;
- 2) Para o fluxo de caixa, a previsão de pagamentos de compras será até o mês 4.

### HORA DE PRATICAR

Com base nos dados da sua empresa/negócio, preencha as planilhas a seguir:

### PLANILHA AUXILIAR (8A):

#### CÁLCULO DOS RECEBIMENTOS DAS VENDAS PROJETADAS

MÊS	Previsão de vendas	Previsão dos recebimentos das vendas (R\$)						
		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7
01								
02								
03								
04								
Soma								

Obs.: Os dados desta planilha serão transportados para a planilha do fluxo de caixa.

## PLANILHA AUXILIAR (8B):

### CÁLCULO DOS PAGAMENTOS DAS COMPRAS PREVISTAS

MÊS	Previsão de compras	Previsão de pagamento das compras (R\$)						
		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7
01								
02								
03								
04								
Soma								

Obs.: Os dados desta planilha serão transportados para a planilha do fluxo de caixa.

## 4.3 LEVANTAMENTO DOS VALORES A RECEBER DE CLIENTES

Se a empresa vende a prazo, como é o caso da Malharia Alfa, então ela tem valores a receber de seus clientes.

Os controles de contas a receber fornecerão as informações para o fluxo de caixa, ou seja, os valores do contas a receber serão levados para a planilha do fluxo de caixa.

TIPO DE DOCUMENTO	POSIÇÃO DOS VALORES A RECEBER				
	Valores já vencidos	Mês 1	Mês 2	Mês 3	TOTAIS
Cheques pré-datados	6.000,00	24.000,00	12.000,00	6.000,00	48.000,00
Duplicatas	9.000,00	30.000,00	18.000,00		57.000,00
Cartões de Crédito					-
Notas promissórias					-
Outros					-
Soma	15.000,00	54.000,00	30.000,00	6.000,00	105.000,00

Obs.: Na planilha do fluxo de caixa não serão considerados os valores em atraso.

## FIQUE DE OLHO

- Se parte da sua clientela costuma atrasar os pagamentos, então, procure descobrir esse índice de atraso (inadimplência), para que sua previsão de recebimento não fique furada.
- Caso constem nos controles de contas a receber valores já vencidos e de difícil recebimento, não os inclua no fluxo de caixa, pois isso resultará numa previsão irreal, já que dificilmente aqueles créditos serão recebíveis.
- Se a empresa já descontou cheques pré-datados ou duplicatas no banco, então esses valores já foram recebidos. Considere somente os valores que efetivamente entrarão no caixa da empresa.

## HORA DE PRATICAR

Com base nos valores a receber da sua empresa/negócio, organize os dados para o fluxo de caixa.

TIPO DE DOCUMENTO	POSIÇÃO DOS VALORES A RECEBER				
	Valores já vencidos	Mês 1	Mês 2	Mês 3	TOTAIS
Cheques pré-datados					
Duplicatas					
Cartões de Crédito					
Notas promissórias					
Outros					
Soma					

Obs.: Na planilha do fluxo de caixa não serão considerados os valores em atraso.

## 4.4 LEVANTAMENTO DOS COMPROMISSOS A PAGAR

De maneira similar ao tópico anterior, levante, por meio dos controles de contas a pagar os compromissos que a empresa tem com fornecedores, impostos, financiamentos e as despesas operacionais que ocorrem todos os meses, como folha de pagamento, encargos mensais sobre a folha de pagamento, aluguel, energia, telefone, retiradas dos sócios, serviços de contabilidade, para citar os principais.

### POSIÇÃO DOS VALORES A PAGAR E LEVANTAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS MALHARIA ALFA

COMPROMISSO	VENCIMENTOS (R\$)				
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	TOTAIS
Fornecedores	14.700,00	14.700,00	10.500,00	2.100,00	42.000,00
Folha de pagamento	10.980,00	10.980,00	10.980,00	10.980,00	43.920,00
INSS a recolher	1.020,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00	4.080,00
FGTS	1.020,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00	4.080,00
Retiradas dos sócios	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	14.400,00
Impostos s/ vendas	6.000,00	6.000,00	6.000,00	7.500,00	25.500,00
Aluguéis	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	8.400,00
Energia elétrica	600,00	600,00	850,00	750,00	2.800,00
Telefone	250,00	250,00	250,00	250,00	1.000,00
Serviços contabilidade	400,00	400,00	400,00	400,00	1.600,00
Combustíveis	300,00	300,00	300,00	300,00	1.200,00

**POSIÇÃO DOS VALORES A PAGAR E LEVANTAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS MALHARIA ALFA**

COMPROMISSO	VENCIMENTOS (R\$)				
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	TOTAIS
Manut. de veículos	300,00	300,00	300,00	300,00	1.200,00
Manutenção fábrica	-	300,00	-	400,00	700,00
Despesas diversas	400,00	400,00	400,00	400,00	1.600,00
Férias	-	-	-	-	-
13º salário	-	-	-	-	-
Verbas para rescisão	-	-	-	-	-
Empréstimos bancários	12.500,00	7.500,00	-	-	20.000,00
Financiamentos equip.	5.000,00	5.000,00	5.000,00	-	15.000,00
Despesas financeiras	750,00	600,00	-	-	1.350,00
Soma	59.920,00	55.070,00	42.720,00	31.120,00	188.830,00

## HORA DE PRATICAR

Organize os compromissos a pagar da sua empresa/negócio para os próximos quatro meses.

POSIÇÃO DOS VALORES A PAGAR E LEVANTAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS					
COMPROMISSO	VENCIMENTOS (R\$)				
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	TOTAIS
Fornecedores					
Folha de pagamento					
INSS a recolher					
FGTS					
Retiradas dos sócios					
Impostos s/ vendas					
Aluguéis					
Energia elétrica					
Telefone					
Serviços contabilidade					
Combustíveis					
Manut. de veículos					
Manutenção fábrica					
Despesas diversas					
Férias					
13º salário					
Verbas para rescisão					
Empréstimos bancários					

POSIÇÃO DOS VALORES A PAGAR E LEVANTAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS					
COMPROMISSO	VENCIMENTOS (R\$)				
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	TOTAIS
Financiamentos equip.					
Despesas financeiras					
Soma					

Obs.: Transporte esses valores para a planilha de fluxo de caixa.

## 4.5 LEVANTAMENTO DAS DISPONIBILIDADES FINANCEIRAS EXISTENTES

Na data da preparação do fluxo de caixa, levante as disponibilidades financeiras da empresa, como dinheiro em caixa, cheques para depósitos, aplicações financeiras de resgate imediato, outras aplicações de curto prazo.

Na preparação do fluxo de caixa, o total das disponibilidades existentes será o **saldo inicial de caixa**.

Para a Malharia Alfa, o Sr. Fonseca verificou que as disponibilidades financeiras à época da elaboração do fluxo de caixa foi de R\$4.250,00.

Verificamos que o Sr. Fonseca já preparou todos os dados necessários para o fluxo de caixa. Agora, a tarefa dele será digitar os dados na planilha (Anexo 8), e em pouco tempo ele terá a projeção de caixa da Malharia Alfa.

**EMPRESA: MALHARIA ALFA LTDA.**

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA			ANEXO 8		
	PREVISÕES (R\$)				
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5
<b>ENTRADAS</b>					
Previsão de recebimento vendas	6.000,00	30.000,00	55.500,00	66.900,00	
Contas a receber - vendas já realizadas	54.000,00	30.000,00	6.000,00		
Outros recebimentos					
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>	<b>60.000,00</b>	<b>60.000,00</b>	<b>61.500,00</b>	<b>66.900,00</b>	
<b>SAÍDAS</b>					
Previsão pagamento compras	6.300,00	6.300,00	12.150,00	19.845,00	
Fornecedores	14.700,00	14.700,00	10.500,00	2.100,00	
Folha de pagamento	10.980,00	10.980,00	10.980,00	10.980,00	
INSS a recolher	1.020,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00	
FGTS	1.020,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00	
Retiradas dos sócios	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	
Impostos s/ vendas	6.000,00	6.000,00	6.000,00	7.500,00	
Aluguéis	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	
Energia elétrica	600,00	600,00	850,00	750,00	
Telefone	250,00	250,00	250,00	250,00	
Serviços contabilidade	400,00	400,00	400,00	400,00	
Combustíveis	300,00	300,00	300,00	300,00	
Manut. de veículos	300,00	300,00	300,00	300,00	

**EMPRESA: MALHARIA ALFA LTDA.****PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA****ANEXO 8**

	PREVISÕES (R\$)				
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5
Manutenção fábrica		300,00		400,00	
Despesas diversas	400,00	400,00	400,00	400,00	
Férias					
13º salário					
Verbas para rescisão					
Empréstimos bancários	12.500,00	7.500,00			
Financiamentos equip.	5.000,00	5.000,00	5.000,00		
Despesas financeiras	750,00	600,00	400,00	300,00	
Pagamento novos empréstimos	-	2.000,00	3.400,00		
				-	
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>	<b>66.220,00</b>	<b>63.370,00</b>	<b>58.670,00</b>	<b>51.265,00</b>	
<b>DEMONSTRATIVO DOS SALDOS</b>					
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	-6.220,00	-3.370,00	2.830,00	15.635,00	
2 SALDO ANTERIOR	4.250,00	30,00	60,00	2.890,00	
3 SALDO ACUMULADO (1 - 2)	-1.970,00	-3.340,00	2.890,00	18.525,00	
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS	2.000,00	3.400,00	0,00	0,00	
5 SALDO FINAL (3 + 4)	30,00	60,00	2.890,00	18.525,00	

## HORA DE PRATICAR

Com base nos dados que você levantou anteriormente, elabore o fluxo de caixa da sua empresa/negócio.

EMPRESA:					
PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA				ANEXO 8	
	PREVISÕES (R\$)				
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5
<b>ENTRADAS</b>					
Previsão de recebimento vendas					
Contas a receber - vendas já realizadas					
Outros recebimentos					
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>					
<b>SAÍDAS</b>					
Previsão pagamento compras					
Fornecedores					
Folha de pagamento					
INSS a recolher					
FGTS					
Retiradas dos sócios					
Impostos s/ vendas					
Aluguéis					
Energia elétrica					
Telefone					
Serviços contabilidade					

**EMPRESA:**

<b>PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA</b>		<b>ANEXO 8</b>			
	<b>PREVISÕES (R\$)</b>				
	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>	<b>Mês 4</b>	<b>Mês 5</b>
Combustíveis					
Manut. de veículos					
Manutenção fábrica					
Despesas diversas					
Férias					
13º salário					
Verbas para rescisão					
Empréstimos bancários					
Financiamentos equip.					
Despesas financeiras					
Pagamento novos empréstimos					
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>					
<b>DEMONSTRATIVO DOS SALDOS</b>					
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)					
2 SALDO ANTERIOR					
3 SALDO ACUMULADO (1 - 2)					
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS					
5 SALDO FINAL (3 + 4)					

## 5. GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO

O fluxo de caixa é um dos instrumentos mais eficientes para gestão do capital de giro. Quando projetamos um fluxo de caixa para um período de 4 a 6 meses, significa que, no momento da projeção, já podemos visualizar a situação de caixa para períodos futuros e tomar decisões para modificar a situação encontrada, principalmente nos períodos de apertos financeiros (veja fluxo de caixa da Malharia Alfa).

### FIQUE DE OLHO

- O aperto de caixa, em muitos casos, não significa que a empresa precisa de novos recursos para financiar a **Necessidade de Capital de Giro**. Isso pode ser reflexo de uma série de decisões ou atitudes tomadas anteriormente, como, por exemplo: estoques excedentes, clientes em atraso, investimentos sem planejamento, etc.
- Recorrer a empréstimos ou descontos bancários pode ser uma maneira bastante fácil para equilibrar o caixa. Mas lembre-se de que essa maneira fácil de resolver problemas financeiros pode consumir boa parte de seu lucro. Se esse fato acontecer com frequência na sua empresa, analise as causas, assim como fez o Sr. Fonseca: compare a *situação real x situação ideal* e tome medidas para corrigir as falhas existentes.
- Quando o Sr. Fonseca comparou a **Necessidade de Capital de Giro** da Malharia Alfa - *situação real x situação ideal*, ele teve a oportunidade de evitar a dependência de recursos bancários, conforme os dados a seguir:

## ANÁLISE COMPARATIVA DA NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO – NCG

MALHARIA ALFA			
CONTAS DE CAPITAL DE GIRO	SITUAÇÃO REAL	SITUAÇÃO IDEAL	VARIAÇÃO (+ OU -)
1 Aplicações em Capital de Giro			
1.1 Contas a receber de clientes	105.000,00	90.000,00	15.000,00
1.2 Estoque matérias-primas	15.000,00	9.800,00	5.200,00
1.3 Estoque produtos acabados	39.000,00	27.300,00	11.700,00
Soma (1)	159.000,00	127.100,00	31.900,00
2 Fontes de Financiamento Capital de Giro			
2.1 Fornecedores	42.000,00	42.000,00	0,00
2.2 Impostos a pagar	6.000,00	6.000,00	0,00
2.3 Custos e despesas a pagar	10.500,00	10.500,00	0,00
Soma (2)	58.500,00	58.500,00	0,00
3 Necessidade de Capital Giro (1-2)	100.500,00	68.600,00	31.900,00

### ANÁLISE DOS DADOS DA MALHARIA ALFA

Comparando o montante da **Necessidade de Capital de Giro** da situação real e da situação ideal, verifica-se que, trabalhando na situação ideal, a **Necessidade de Capital de Giro** da Malharia Alfa será reduzida em R\$31.900,00. Se os objetivos da situação ideal forem alcançados, a empresa consegue pagar os empréstimos e continuar operando sem a necessidade de novos empréstimos bancários, conforme indica o fluxo de caixa projetado.

O fluxo de caixa também mostra que a situação financeira da Malharia Alfa será equilibrada a partir do mês 3. A melhoria do fluxo de caixa é decorrente das medidas tomadas pelo Sr. Fonseca, quanto aos objetivos de manter contas a receber e estoques dentro dos prazos propostos para a situação ideal.

A nossa próxima tarefa será cuidar da gestão de cada conta relacionada com capital de giro, criando condições para que a empresa ganhe mais dinheiro.

## 5.1 ADMINISTRAÇÃO DE CONTAS A RECEBER

Realizar uma gestão eficaz das contas a receber é de fundamental importância para o caixa da empresa. Na gestão de contas a receber, três fatores devem ser considerados:

- **CONDIÇÕES DE CRÉDITO:** Estão relacionadas à concessão de prazos e aos descontos que podem ser oferecidos para as vendas à vista. É de fundamental importância conhecer os prazos médios de recebimentos para determinar o montante de recursos investidos em contas a receber de clientes (duplicatas, cheques pré-datados, cartões de crédito, etc.).
- **PADRÕES E LIMITES DE CRÉDITO:** Estabelecem as exigências para a concessão de crédito, o perfil da clientela e definem os limites de crédito para cada cliente, visando minimizar os riscos financeiros.
- **CONTROLE DE CONTAS A RECEBER:** Constitui a base de dados que gera diversas informações para a tomada de decisões no que se refere à políticas de vendas e concessão de créditos.

### FIQUE DE OLHO

- Verifique as causas para aumento do montante de contas a receber (*situação real x situação ideal* projetada). As causas podem ser decorrentes de:
  - Aumento das vendas (então, a causa não é preocupante);
  - Aumento dos prazos concedidos aos clientes;
  - Inadimplência dos clientes.
- O aumento do montante de contas a receber aumenta a **Necessidade de Capital de Giro**. Isso pode obrigar a empresa a recorrer a empréstimos bancários, arcar com despesas financeiras e, conseqüentemente, reduzir seu lucro.
- Analise as causas da inadimplência, principalmente se os valores existentes estão apertando o caixa ou se as perdas estão reduzindo os lucros:
- Verifique se existem falhas nos procedimentos de cadastros e concessões de crédito;
- Certifique se os procedimentos de cobrança são eficazes;
- Avalie as possibilidades e as vantagens de orientar as vendas para recebimentos por meio de duplicatas, cheques pré-datados ou cartão de crédito.



## 5.2 GESTÃO DOS ESTOQUES

O principal objetivo da gestão de estoques consiste em evitar o excesso ou a falta de suprimentos para produção e vendas, bem como evitar os extravios de estoques.

O excesso de estoques acarreta diversos problemas para a empresa, em termos tanto de custos (maiores espaços, seguros, cuidados, etc.) quanto de perdas financeiras (dinheiro parado). Por outro lado, a insuficiência representa problemas para o processo produtivo (paradas de produção, aumento do tempo de produção, queda de produtividade) e problemas de vendas (redução de vendas, insatisfação de clientes, etc.) tudo isso reduz a lucratividade da empresa.

Embora a gestão de estoques seja uma tarefa bastante trabalhosa – tanto pela variedade de itens comercializados, como ocorre nas empresas varejistas, quanto pela quantidade de informações necessárias à gestão. Alguns controles e procedimentos simples facilitam essa gestão:

- Controle físico e financeiro de estoques (já mencionado anteriormente);
- Política de compras (mencionada para elaboração do fluxo de caixa);
- Análise comparativa: estoque atual x estoque desejado (já mencionada no cálculo da necessidade de capital de giro);
- Análise comparativa: estoque atual x valores a pagar aos fornecedores;
- Custo econômico dos estoques excedentes;
- Armazenagem e arrumação adequada dos produtos.

Para melhorar a gestão de estoques, em primeiro lugar analise os seguintes dados:

a) Situação real dos estoques x situação desejada (\*)

CONTAS DE ESTOQUES	SITUAÇÃO REAL 1 (R\$)	SITUAÇÃO IDEAL PROJ. 2 (R\$)	VARIAÇÃO 3 (1 - 2) (R\$)
Estoque matérias-primas	15.000,00	9.800,00	5.200,00
Estoque de produtos acabados	39.000,00	27.300,00	11.700,00
Soma	54.000,00	37.100,00	16.900,00

(\*) Refere-se aos dados da Malharia Alfa.

b) Estoque atual x valores a pagar aos fornecedores (\*)

MÊS	VALOR DOS ESTOQUES SITUAÇÃO ATUAL1 (R\$)	TOTAL A PAGAR FORNECEDORES 2 (R\$)	DIFERENÇA 3 (1 - 2) (R\$)
01	54.000,00	42.000,00	12.000,00
02	**	**	**
03	**	**	**
04	**	**	**

(\*) Refere-se aos dados da Malharia Alfa.

(\*\*) Sugerimos que você mantenha dados de vários meses para comparar as diferenças mensais entre o valor dos estoques e o total a pagar aos fornecedores. Esse histórico de dados possibilita desenvolver ações para melhorar a gestão de estoques.

Os dados de estoques da malharia Alfa indicam:

- Que a empresa tem estoque excedente no valor de R\$16.900,00;
- R\$12.000,00 de estoques são financiados com recursos próprios ou empréstimos bancários (R\$54.000,00 - R\$42.000,00), comparando o valor total do estoque e os valores a pagar aos fornecedores.

## FIQUE DE OLHO

- Para as empresas que têm aperto de caixa e precisam recorrer a bancos para pagar seus compromissos em dia, a situação desejada é que os estoques sejam financiados pelos fornecedores, ou seja, o total dos estoques não deve ser maior que o valor a pagar aos fornecedores. Quando o valor do estoque é financiado pelos fornecedores, significa que a empresa não precisa de capital de giro para financiar estoques.
- Se o objetivo da empresa é manter os estoques necessários às suas operações financiadas pelos fornecedores, então, o prazo médio de estocagem deve ser **menor** ou **igual** ao prazo médio de pagamentos aos fornecedores.

Outra informação importante para você aperfeiçoar a gestão de estoques será avaliar o custo econômico do estoque excedente.

O estoque excedente representa a diferença entre:  
o valor do estoque da situação atual e o valor do estoque da situação desejada.

Para a Malharia Alfa, verificamos que o valor do estoque excedente foi de R\$12.000,00 (R\$54.000,00 – R\$42.000,00), conforme calculado anteriormente.

De modo geral, as empresas do comércio varejista trabalham com grande variedade de produtos. Essa variedade de itens torna a gestão de estoques bastante complexa e invariavelmente provoca estoque excedente. O valor do estoque excedente representa a principal causa de estrangulamento financeiro, ou seja, aperto de caixa.

O custo econômico dos estoques excedentes indica quanto a empresa deixa de ganhar ao manter estoques acima dos níveis desejados. O cálculo anual

desse custo, representado a seguir, é relativamente simples. Para fazê-lo, precisamos estimar uma taxa de juros que a empresa conseguiria aplicar em seu negócio.

Um exemplo seria usar a taxa de desconto que você conseguiria junto aos fornecedores pelas compras à vista.

### Vamos considerar um caso hipotético para uma empresa do comércio varejista

	SITUAÇÃO REAL 1 (R\$)	SITUAÇÃO IDEAL 2 (R\$)	DIFERENÇA 3 (R\$)
ESTOQUE DE MERCADORIAS	127.750,00	78.000,00	48.750,00

O estoque excedente é a diferença entre a situação real e a situação ideal (R\$126.750,00 – R\$78.000,00) = R\$48.750,00.

Isso significa que a empresa tem R\$48.750,00 investidos em estoques sem necessidade, ou seja, esse dinheiro está parado. Se esse valor está parado, a empresa deixa de ganhar, pois, se tivesse esses recursos disponíveis, ela poderia utilizá-los para obter descontos em compras à vista ou, então, financiar os clientes que precisam de prazos maiores, evidentemente cobrando juros nessas vendas e, com isso, terá condições de aumentar as vendas e os lucros do negócio.

Admitindo que a empresa consiga aplicar os recursos excedentes (R\$48.750,00) a taxa de 3,0% ao mês (que equivale a 42,5% ao ano), então o custo econômico do estoque excedente será:

$$\text{Custo econômico do estoque excedente} = \frac{\text{R\$48.750,00} \times 42,5}{100} = \text{R\$20.718,75}$$

O resultado indica que a empresa deixou de ganhar R\$20.719,00 por ano, devido à manutenção de estoque excedente. Em outras palavras, a empresa joga pelo ralo R\$20.719,00 por ano, por causa da deficiência da gestão de estoques.

Mantendo essa política de estoques excedentes, imagine o quanto a empresa jogará pelo ralo, ao final de três anos. **Pense nisso!**

## HORA DE PRATICAR

Para melhorar a gestão de estoques da sua empresa/negócio, comece fazendo as seguintes análises:

a) Situação real dos estoques x situação desejada

CONTAS DE ESTOQUES	SITUAÇÃO REAL 1 (R\$)	SITUAÇÃO IDEAL PROJ. 2 (R\$)	VARIAÇÃO 3 (1 - 2) (R\$)
Estoque matérias-primas			
Estoque de produtos acabados			
Soma			

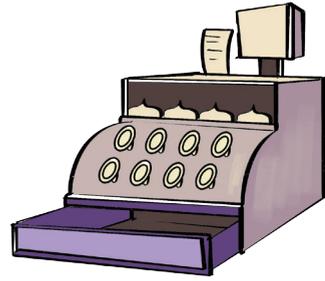
b) Estoque atual x valores a pagar aos fornecedores

MÊS	VALOR DOS ESTOQUES SITUAÇÃO ATUAL1 (R\$)	TOTAL A PAGAR FORNECEDORES 2 (R\$)	DIFERENÇA 3 (1 - 2) (R\$)
01			
02			
03			
04			

## FIQUE DE OLHO

- Se o montante de estoque encontrado na situação (1) for maior que o valor encontrado na situação (2), então a diferença encontrada representa o valor do estoque excedente.
- Se o valor da diferença for negativo, significa que a empresa não tem estoques excedentes, ou seja, a gestão de estoques é bastante eficiente, e não existem recursos jogados pelo ralo.
- Se a empresa está operando constantemente com aperto de caixa e recorre a empréstimos bancários, verifique se esse aperto financeiro não é decorrente de estoques excedentes.
- Avalie se, em seu ramo de atividade, é interessante promover uma liquidação de estoques. Se isso for possível, baixe os preços e faça dinheiro com os produtos que estão parados no estoque. Essa medida possibilita aumentar as vendas, – e o mais importante, – você venderá produtos que não precisam de reposição, ou seja, entrará dinheiro novo no caixa.

Eis alguns exemplos, citando os principais, de alguns setores/ramos de atividades em que você pode promover uma liquidação dos estoques parados: alimentos e bebidas, artigos de vestuário, móveis e artigos de decoração, joias e relógios, eletrodomésticos, produtos de higiene e limpeza, presentes e papeleria.



## 6. APURAÇÃO DE RESULTADOS

Você colocou em prática todos os instrumentos e sugestões para aprimorar a gestão do capital de giro, ainda assim, sua empresa continua sofrendo financeiramente com o caixa apertado? Acalme-se. É cedo para concluir que o negócio está operando com prejuízo. Lembre-se que nem sempre caixa e lucro andam juntos. Analise conosco situações e alternativas para alguns ramos de atividades que demandam recursos elevados em capital de giro:

- Comércio de móveis, eletrodomésticos, veículos e materiais de construção oferecem prazos maiores para pagamentos das vendas. Para essas situações, você precisa buscar uma parceria com um banco ou financeira para financiar as vendas a prazo. A maioria das empresas que operam nessas atividades financiam seus clientes por intermédio de uma financeira. Quando essa alternativa é adotada, a loja passa a receber à vista, ou seja, o cliente fica devendo à financeira; com isso, você agiliza a entrada de dinheiro no caixa.
- Construção civil, estruturas metálicas, fabricação de equipamentos de grande porte são ramos de atividades que têm ciclo de produção longo, ou seja, existe prazo longo entre o início da produção do bem ou serviço e a sua entrega ao cliente. Nesses ramos, você pode adotar as alternativas anteriores ou, então, estabelecer alternativas para os clientes fazerem pagamento durante o período de produção, ou, em último caso, buscar uma linha de crédito a custos acessíveis para financiar a necessidade de capital de giro.

O segundo procedimento é fazer uma apuração mensal de resultados.

A apuração mensal de resultados é um instrumento de gestão econômica que possibilita ao empresário conhecer os resultados de seu negócio, no fim de determinado período, como por exemplo, no fim cada mês, de cada trimestre, de cada semestre ou de cada ano.

A apuração de resultados representa a diferença entre as vendas totais e os custos e despesas totais (do período que se pretende apurar).

Quando o resultado é **positivo** —————> significa que a empresa operou com **lucro**.

Quando o resultado é **negativo** —————> significa que a empresa operou com **prejuízo**.

Considerando que você já mantém os controles financeiros organizados e atualizados, então sua empresa tem as informações necessárias para fazer a apuração de resultados mensais. As informações serão obtidas mediante os seguintes controles:

<b>INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS</b>	<b>CONTROLES UTILIZADOS</b>
1. Vendas totais: é a soma das vendas à vista e vendas a prazo de cada mês.	Controle Diário de Vendas (esse controle já totaliza as vendas mensais).
2. Impostos sobre vendas.	Percentual de impostos estimado para cálculo da NCG, multiplicado pelas vendas realizadas nos meses da apuração de resultados.
3. Custo das Mercadorias Vendidas (CMV): representa o valor das mercadorias, a preço de custo vendidas durante o mês.	Controle de Estoques.
4. Despesas mensais: referem-se a todas as despesas mensais necessárias às atividades da empresa. Para melhorar a análise, sugere-se que essas despesas sejam detalhadas por modalidade de contas, como salários, encargos sociais, impostos sobre vendas, pró-labore dos sócios, energia elétrica, telefone (ver modelo na planilha de apuração de resultados).	Controle Mensal de Despesas ou a posição de valores a pagar levantados para o fluxo de caixa.

Sugerimos que a apuração dos resultados mensais, seja feita após o final do mês, ou seja, no início do mês seguinte o empresário já tem dados confiáveis das operações do mês anterior.

Apenas para efeito didático, vamos considerar que os dados projetados no fluxo de caixa da Malharia Alfa aconteceram conforme previsão. Então, vamos utilizar esses dados para a apuração mensal de resultados:

	VALORES (R\$)			
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4
<b>1. Vendas mensais:</b>	60.000,00	60.000,00	75.000,00	69.000,00

2. Impostos sobre vendas - para a Malharia Alfa, os impostos representam 10% das vendas.
3. CMV - no exemplo da Malharia Alfa, foi informado que o custo dos materiais representa, em média, 35% das vendas (ver anexo 8B).
4. Despesas mensais: vamos utilizar os dados do levantamento da posição de contas pagar e despesas operacionais (utilizados para o fluxo de caixa). Entretanto, precisamos ajustar os custos e as despesas à mesma época das vendas.

- Para a apuração de resultados, vamos ajustar as seguintes contas:

a) Os impostos deverão ser considerados no mesmo período das vendas. Vamos considerar o percentual de impostos que utilizamos para calcular a necessidade de capital de giro da Malharia Alfa, ou seja, 10% sobre as vendas.

b) Encargos sociais: Além dos gastos com INSS e FGTS discriminados no fluxo de caixa, a empresa tem outros encargos sobre a folha de pagamento, tais como 13º salário, férias, gastos com rescisões. Para as empresas de pequeno porte, podemos considerar que esses encargos sobre a folha de pagamento representam, aproximadamente, 40% do valor da folha. Isso significa que, se todo mês o empresário reservar 40% da folha de pagamento, ele paga todos os encargos sociais.

A seguir, vamos transportar as informações relativas às contas de resultados para o Anexo 9.

**EMPRESA: MALHARIA ALFA LTDA.****APURAÇÃO MENSAL DE RESULTADOS**

	CONTAS	VALORES (R\$)			
		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4
1	Vendas brutas	60.000,00	60.000,00	75.000,00	69.000,00
2	( - ) Impostos sobre vendas	(6.000,00)	(6.000,00)	(7.500,00)	(6.900,00)
3	Vendas Líquidas (1 - 2)	54.000,00	54.000,00	67.500,00	62.100,00
4	( - ) Custo das Merc. Vendidas	(21.000,00)	(21.000,00)	(26.250,00)	(24.150,00)
5	Lucro Bruto (3 - 4 )	33.000,00	33.000,00	41.250,00	37.950,00
6	Custos e despesas				
6.1	Folha de pagamento	10.980,00	10.980,00	10.980,00	10.980,00
6.2	Encargos sociais	4.392,00	4.392,00	4.392,00	4.392,00
6.3	Retirada dos sócios	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
6.4	Aluguéis	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
6.5	Energia elétrica	600,00	600,00	850,00	750,00
6.6	Telefone	250,00	250,00	250,00	250,00
6.7	Serviços de contabilidade	400,00	400,00	400,00	400,00
6.8	Combustíveis	300,00	300,00	300,00	300,00
6.9	Manutenção de veículos	300,00	300,00	300,00	300,00
6.10	Manutenção da fábrica	-	300,00	-	400,00
6.11	Despesas diversas	400,00	400,00	400,00	400,00
6.12					
6.13					
6.14					
6.15	Despesas financeiras	750,00	600,00	-	-
	Total Custos e Despesas	24.072,00	24.222,00	23.572,00	23.872,00
7	Resultado Líquido (5 - 6)	8.928,00	8.778,00	17.678,00	14.078,00

Após apurar os resultados da Malharia Alfa, o Sr. Fonseca ficou bastante otimista. Em primeiro lugar, verificou que a empresa está operando com lucro e, no seu entendimento, os lucros obtidos foram satisfatórios. Em segundo lugar, constatou que nos meses em que as vendas aumentaram, o lucro cresceu bastante, ou seja, o percentual de crescimento do lucro foi maior que o percentual de crescimento das vendas.

Comparando as vendas e os lucros dos meses 2 e 3, verificamos que, enquanto o crescimento das vendas do mês 3 foi de 25%, em relação ao mês anterior  $[(75.000,00 - 60.000,00)/60.000,00] \times 100$ , o aumento do lucro foi de 101,4%  $[(17.678,00 - 8.778,00)/8.778,00] \times 100$ . O aumento de 101,4% no lucro do mês 3 ocorreu porque o valor das despesas operacionais (despesas do item 6), basicamente, permaneceu constante nos quatro meses da apuração de resultados.

Em outras palavras, podemos dizer que esse fato ocorre porque toda empresa tem despesas que são fixas, ou seja, independentemente do valor das vendas ou da produção, elas terão que ser pagas, como, por exemplo, a folha de pagamento e os encargos sociais do pessoal mensalista, aluguéis, pró-labore, serviços de contabilidade, etc. (Veja as despesas relacionadas no item 6, da planilha de Apuração Mensal de Resultados).

**Despesas fixas:** São todas aquelas despesas que não variam, em determinado período de tempo independentemente do valor das vendas ou das quantidades produzidas.

Continuando a leitura dos dados da planilha de apuração de resultados da Malharia Alfa, percebemos que os valores dos impostos sobre vendas e o custo das mercadorias vendidas aumentaram na mesma proporção das vendas. Em outras palavras, podemos dizer que essas despesas são variáveis, ou seja, variam proporcionalmente com o volume de produção ou com o valor das vendas.

**Despesas variáveis:** São todas as despesas que variam proporcionalmente com o valor das vendas ou volume de produção.

## **HORA DE PRATICAR**

Como você já tem os controles organizados, chegou o momento de utilizá-los para obter os dados de vendas mensais, custo das mercadorias vendidas e despesas mensais, necessários à apuração dos resultados da sua empresa.

**EMPRESA:****APURAÇÃO MENSAL DE RESULTADOS**

	CONTAS	VALORES (R\$)			
		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4
1	Vendas brutas				
2	( - ) Impostos sobre vendas				
3	Vendas Líquidas (1 - 2)				
4	( - ) Custo das Merc. Vendidas				
5	Lucro Bruto (3 - 4 )				
6	Custos e despesas				
6.1	Folha de pagamento				
6.2	Encargos sociais				
6.3	Retirada dos sócios				
6.4	Aluguéis				
6.5	Energia elétrica				
6.6	Telefone				
6.7	Serviços de contabilidade				
6.8	Combustíveis				
6.9	Manutenção de veículos				
6.10	Manutenção da fábrica				
6.11	Despesas diversas				
6.12					
6.13					
6.14					
6.15	Despesas financeiras				
	Total Custos e Despesas				
7	Resultado Líquido (5 - 6)				

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acreditamos que, após praticar os controles e os instrumentos sugeridos neste manual, você se encontre preparado para gerenciar de forma eficaz as finanças de uma empresa de pequeno porte. Mas as empresas são dinâmicas, a área financeira é ampla e, à medida que seu negócio for crescendo, as decisões tornam-se mais complexas. Então, assim que você estiver dominando os procedimentos para as projeções do fluxo de caixa e apuração de resultados comece a ampliar os prazos dessas projeções. Quando conseguir projeções confiáveis para um período de 12 meses, você perceberá que as decisões de médio prazo ficam mais seguras, uma vez que você já consegue avaliar os impactos de suas decisões em um horizonte maior. Mas chegará o momento em que outros instrumentos de gestão serão necessários.

Por exemplo, se você pretende contratar um financiamento de longo prazo (cinco anos para pagamento) para expansão de suas atividades, a empresa precisa de um planejamento de longo prazo, como um plano de negócio para avaliar a viabilidade da expansão e o custo/benefício de tal decisão. Além disso, para obter financiamento, é provável que o agente financeiro solicite diversos demonstrativos financeiros e faça perguntas sobre o patrimônio líquido da empresa, e o grau de endividamento, e peça outros indicadores que você ainda não tem praticado.

E, para continuar no mercado, esteja sempre atento às constantes mudanças no âmbito dos negócios. A propósito, a palavra negócio vêm da antiga civilização grega e significa “nego o ócio”. Então, mãos a obra! Quando perceber a necessidade de novos instrumentos mais avançados de gestão financeira ou, até mesmo para tirar dúvidas que porventura o Manual não respondeu, o Sebrae Minas está à sua disposição para ajudar tanto nas soluções de problemas financeiros quanto em quaisquer outros aspectos de gestão e educação continuada em negócios.

No final desta publicação, encontram-se nossos endereços para atendimento ou acesse [www.sebraemg.com.br](http://www.sebraemg.com.br).







## CONTROLE DE CONTAS A RECEBER - ANEXO 4

EMPRESA:			ANEXO 4		
CONTROLE DE CONTAS A RECEBER					
(Controle por data de vencimento)			Mês/ano:		
DIA	CLIENTE	DESCRIÇÃO	VALOR	RECEBIMENTO	
			(R\$)	DATA	VALOR (R\$)
1					
1					
1					
1					
1					
TOTAL A RECEBER NO DIA					

EMPRESA:			ANEXO 4		
CONTROLE DE CONTAS A RECEBER					
(Controle por data de vencimento)			Mês/ano:		
DIA	CLIENTE	DESCRIÇÃO	VALOR	RECEBIMENTO	
			(R\$)	DATA	VALOR (R\$)
2					
2					
2					
2					
2					
TOTAL A RECEBER NO DIA					

**EMPRESA:****ANEXO 4****CONTROLE DE CONTAS A RECEBER****(Controle por data de vencimento)****Mês/ano:**

DIA	CLIENTE	DESCRIÇÃO	VALOR	RECEBIMENTO	
			(R\$)	DATA	VALOR (R\$)
3					
3					
3					
3					
3					
TOTAL A RECEBER NO DIA					





## CONTROLE DE CONTAS A PAGAR - ANEXO 5

EMPRESA:			ANEXO 5		
CONTROLE DE CONTAS A PAGAR					
(Controle por data de vencimento)			Mês/ano:		
DIA	FORNECEDOR	DESCRIÇÃO	VALOR	RECEBIMENTO	
			(R\$)	DATA	VALOR (R\$)
1					
1					
1					
1					
1					
TOTAL A PAGAR NO DIA					

**EMPRESA:****ANEXO 5****CONTROLE DE CONTAS A PAGAR****(Controle por data de vencimento)****Mês/ano:**

DIA	FORNECEDOR	DESCRIÇÃO	VALOR	RECEBIMENTO	
			(R\$)	DATA	VALOR (R\$)
2					
2					
2					
2					
2					
TOTAL A PAGAR NO DIA					

**EMPRESA:**

**ANEXO 5**

**CONTROLE DE CONTAS A RECEBER**

(Controle por data de vencimento)			Mês/ano:		
DIA	FORNECEDOR	DESCRIÇÃO	VALOR	RECEBIMENTO	
			(R\$)	DATA	VALOR (R\$)
3					
3					
3					
3					
3					
TOTAL A RECEBER NO DIA					









## PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA

	PREVISÕES (R\$)				
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5
<b>ENTRADAS</b>					
Previsão de recebimento vendas					
Contas a receber - vendas já realizadas					
Outros recebimentos					
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>					
<b>SAÍDAS</b>					
Previsão pagamento compras					
Fornecedores					
Folha de pagamento					
INSS a recolher					
FGTS					
Retiradas dos sócios					
Impostos s/ vendas					
Aluguéis					
Energia elétrica					
Telefone					
Serviços contabilidade					

**EMPRESA:****ANEXO 8****PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA**

	PREVISÕES (R\$)				
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5
Combustíveis					
Manut. de veículos					
Manutenção fábrica					
Despesas diversas					
Férias					
13º salário					
Verbas para rescisão					
Empréstimos bancários					
Financiamentos equip.					
Despesas financeiras					
Pagamento novos empréstimos					
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>					

**DEMONSTRATIVO DOS SALDOS**

1 (ENTRADAS - SAÍDAS)					
2 SALDO ANTERIOR					
3 SALDO ACUMULADO (1 - 2)					
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS					
5 SALDO FINAL (3 + 4)					

### PLANILHA AUXILIAR (8A):

#### CÁLCULO DOS RECEBIMENTOS DAS VENDAS PROJETADAS

MÊS	Previsão de vendas	Previsão dos recebimentos das vendas (R\$)						
		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7
01								
02								
03								
04								
Soma								

### PLANILHA AUXILIAR (8B):

#### CÁLCULO DOS PAGAMENTOS DAS COMPRAS PREVISTAS

MÊS	Previsão de compras	Previsão de pagamento das compras (R\$)						
		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7
01								
02								
03								
04								
Soma								

## APURAÇÃO MENSAL DE RESULTADOS

	CONTAS	VALORES (R\$)			
		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4
1	Vendas brutas				
2	( - ) Impostos sobre vendas				
3	Vendas Líquidas (1 - 2)				
4	( - ) Custo das Merc. Vendidas				
5	Lucro Bruto (3 - 4 )				
6	Custos e despesas				
6.1	Folha de pagamento				
6.2	Encargos sociais				
6.3	Retirada dos sócios				
6.4	Aluguéis				
6.5	Energia elétrica				
6.6	Telefone				
6.7	Serviços de contabilidade				
6.8	Combustíveis				
6.9	Manutenção de veículos				
6.10	Manutenção da fábrica				
6.11	Despesas diversas				
6.12					
6.13					
6.14					
6.15	Despesas financeiras				
	Total Custos e Despesas				
7	Resultado Líquido (5 - 6)				

# PRODUTOS E SERVIÇOS DE ATENDIMENTO DO SEBRAE MINAS

## ATENDIMENTO PRESENCIAL

### PONTOS DE ATENDIMENTO

#### ORIENTAÇÃO DE NEGÓCIO

- Atendimento pré-agendado sobre os projetos, produtos e serviços oferecidos pelo Sebrae, realizado pela equipe de atendentes.

#### CONSULTORIA DE GESTÃO INDIVIDUAL

- Atendimento pré-agendado realizado por técnicos especialistas em gestão de pequenos negócios.

## ATENDIMENTO A DISTÂNCIA

### CENTRAL DE RELACIONAMENTO

- Atendimento telefônico, sobre todos os projetos, produtos e serviços do Sebrae e parceiros, realizado pela equipe de atendentes.

#### CONSULTORIA DE GESTÃO - TELEFONE

- Atendimento a distância, pelo telefone, com duração de até 20 minutos, pré-agendado pela Central de Relacionamento e realizado pelos técnicos de atendimento.

#### ORIENTAÇÃO ON-LINE E FALE COM O SEBRAE

- Atendimento virtual realizado pelos atendentes da Central de Relacionamento.

**CENTRAL DE RELACIONAMENTO:** 0800 570 0800

**PORTAL SEBRAE MINAS:** [www.sebraemg.com.br](http://www.sebraemg.com.br)





**Rede de Atendimento  
ao Empreendedor**

