educação a distância
EAD
SEBRAE-SP

SEBRAE
SP

E-BOOK

Gestão financeira

Olá,

Você sabe que para gerir com sucesso uma empresa e enfrentar o mercado e os desafios do dia a dia empresarial é preciso se preparar e, para isso, o Sebrae disponibiliza diversos produtos, canais e serviços para auxiliá-lo nessa jornada.

Em sua estratégia de **Atendimento Remoto** e com o objetivo de ampliar suas alternativas de acesso a conteúdos e soluções educacionais, o Sebrae produziu e disponibiliza este *e-book*, mais um produto no formato de Educação a Distância (EAD).

A proposta de nossos *e-books* é apresentar os principais conteúdos sobre **gestão de pequenas empresas** como cursos em formato de **livros digitais**, isto é, materiais educacionais organizados para capacitar quem quer empreender e quem já possui empresa e deseja ampliar seus conhecimentos e melhorar sua prática à frente de seus negócios.

Com as soluções de Educação a Distância do Sebrae você tem a oportunidade de **estudar *off-line*** ou em um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), disponível **24 horas por dia**, que pode ser acessado a qualquer momento e de qualquer lugar que tenha conexão com a internet, sem necessidade de deslocamento.

Aproveite esta oportunidade de ampliar seus conhecimentos e bons negócios!

Equipe de EAD do Sebrae-SP

Sumário

Carta do Sebrae **2**
Apresentação **4**
Importância da gestão financeira **5**
O que é 5
Para que serve 7
Fluxo de caixa **10**
Controle de caixa 10
Plano de contas financeiro 12
Por que fazer fluxo de caixa 13
Transações registradas no fluxo de caixa 14
Entradas **14**
Saídas **16**
Entradas e saídas **16**
Projeção de caixa **19**
De onde vem 19
Como fazer 20
Por que fazer 22
Controlando o giro de caixa **25**
O que é capital de giro 25
Os ciclos da empresa 26
Prazo médio de estoques (PME) **27**
Prazo médio de recebimentos (PMR) **28**
Prazo médio de pagamentos (PMP) **28**
Necessidade de capital de giro 29
Mudando o giro de caixa 32
Fontes de capital de giro 33
Controle e análise de estoques **35**
Gerenciamento de estoque 35
Como gerenciar o estoque 36
Como reduzir a necessidade de capital de giro **40**
Política de crédito 40
Formação de reserva financeira 41
Redução do ciclo financeiro 41
Alongamento do perfil da dívida 42
Substituição de passivos 42
Redução da inadimplência 43
Redução dos custos e das despesas 43
Todo empreendedor quer saber **45**
Anexo Categorias de plano de contas financeiro **49**

Apresentação

A realidade de muitas Micro e Pequenas Empresas é a falta de capital. Muitas vezes sobram ideias e projetos, mas é difícil colocá-los em prática por causa da falta de dinheiro. Outras vezes, a falta de caixa chega a prejudicar as operações da empresa.

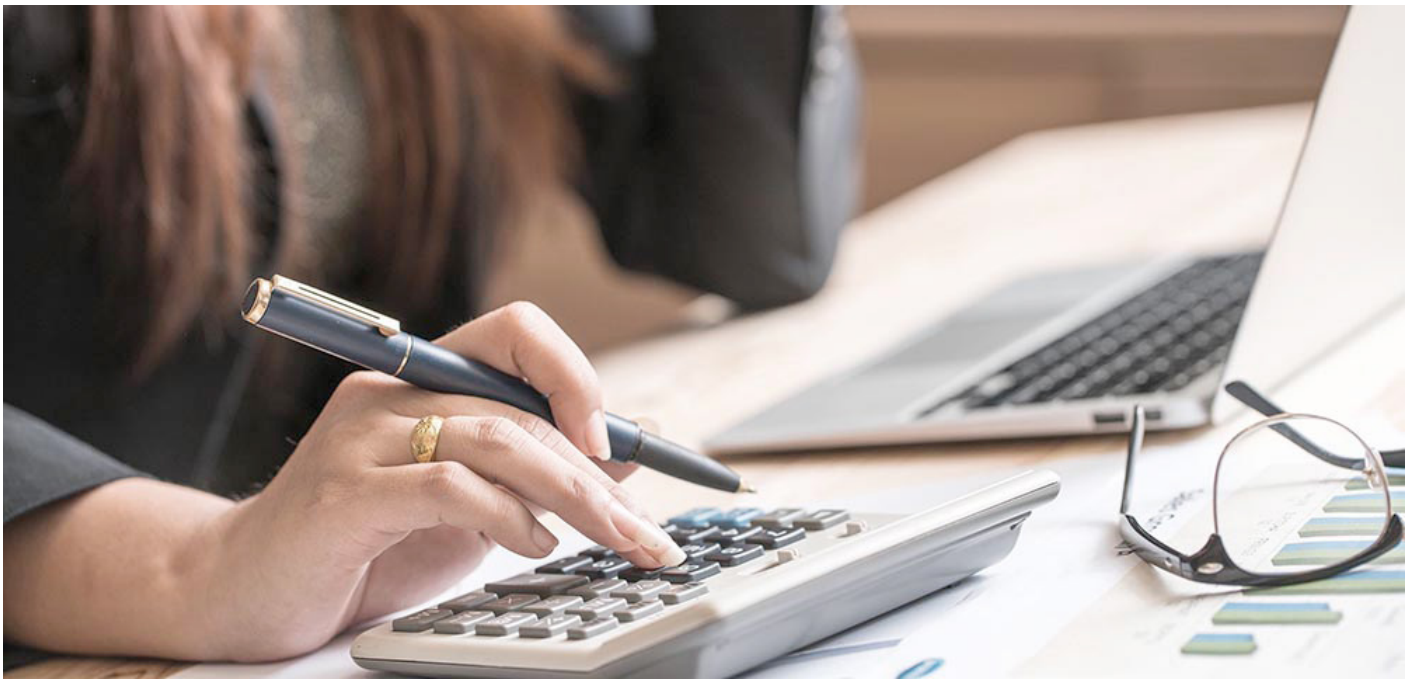
Este *e-book* mostra que problemas como esses podem ser solucionados com uma boa gestão financeira. Para isso, apresenta assuntos como movimento de caixa, fluxo de caixa, plano de contas financeiro, capital de giro, análise e controle de estoques.

Você aprenderá a colocar em prática instrumentos de gestão financeira que permitem conhecer e prever a movimentação no caixa e até reduzir o capital de giro. Ao final, você estará pronto para garantir a competitividade de seu negócio.

Importância da gestão financeira

Questões financeiras povoam a mente de 10 entre 10 empreendedores. Todos pensam no dinheiro que entra, no dinheiro que sai, na margem de lucro, no custo, no prejuízo. Você pode ter consciência de todos esses aspectos em relação à sua empresa por meio da gestão financeira.

Neste capítulo, você saberá o que é e para que serve a gestão financeira de uma empresa.



O que é

A **gestão financeira** é o **coração do seu negócio**. Você deve controlar bem suas atividades financeiras para que sua empresa se mantenha de pé, ou seja, para que permaneça no mercado. Com o controle da gestão financeira, você terá sempre uma visão de quando ou em que momento sua empresa terá dinheiro. Esse controle permite a você descobrir o que está acontecendo e o que vai acontecer com sua empresa no futuro, dando-lhe a oportunidade de tomar decisões corretas.

Isso tudo está relacionado com a gestão financeira, que é o **processo de registrar e gerenciar informações financeiras** com o objetivo de manter resultados satisfatórios, obter melhores resultados e corrigir problemas financeiros.

Atenção

O primeiro passo para uma gestão financeira organizada e eficiente é registrar as ocorrências dos gastos (custos, despesas e investimentos) da empresa em planos de contas e centros de custos corretos. Essa prática permite levantar demonstrações financeiras e indicadores que mostrem o resultado da empresa (o fluxo de caixa, os valores necessários para o capital de giro etc.) e ajudem a corrigir possíveis problemas financeiros.

Não é possível gerenciar nada que não se pode medir. Quando o empresário não consegue medir os resultados, conhecer a representatividade das contas, o quanto ele precisa de capital de giro, como é seu fluxo de caixa, ele acaba conduzindo a empresa tomando como base apenas o dinheiro em caixa. Assim, ele acredita que dinheiro sobrando no caixa significa que a empresa tem bons resultados e que dinheiro faltando no caixa significa maus resultados. Mas há outras avaliações necessárias para entender as finanças da empresa e tomar decisões assertivas.

Sem apurar indicadores e sem reunir demonstrativos, o empresário não consegue encontrar a direção correta. O crescimento sustentável de uma empresa só é possível quando se conhecem seus indicadores financeiros. Não ter gestão prejudica o planejamento, a sustentabilidade e a perpetuidade da empresa.

Quem não tem indicadores corre grande risco de tomar decisões que, no futuro, trarão consequências negativas. São os indicadores, as demonstrações e as avaliações que permitem ao empresário tomar decisões antecipadas, se planejar para garantir o futuro e a perpetuidade da empresa.

Empreendedores da vida real

Eudis Lanconi Filho é empreendedor e sabe que a gestão financeira tem um papel fundamental na vida de qualquer empresário, pois para tomar qualquer decisão estratégica é preciso conhecer o impacto real no fluxo de caixa, na receita e na lucratividade da empresa. Ter um planejamento financeiro é essencial em qualquer tipo de empreendimento, pois dá maior segurança para as decisões. Eudis conta que, a partir do momento em que começou efetivamente a fazer o controle e o planejamento financeiro adequado, ficou muito mais fácil perceber a lucratividade da empresa e também todos os riscos envolvidos no negócio. Isso permitiu identificar oportunidades de melhoria e pontos de maior rentabilidade.

Para que serve

O controle da gestão financeira possibilita que o empresário sempre saiba quando terá dinheiro, porque é capaz de mostrar o que acontece no presente e o que acontecerá no futuro da empresa. Isso é importante para que ele possa tomar decisões corretas.

Dica

A gestão financeira inclui a utilização de instrumentos de gerenciamento, como exemplo, a ferramenta de fluxo de caixa. Utilizando-os da maneira adequada, você poderá analisar a necessidade de capital de giro e de controle de estoque.

A gestão financeira de uma empresa é bem-sucedida quando diminui a necessidade de capital de giro, ou seja, quando o empresário precisa colocar menos dinheiro para fazer o negócio girar. E isso só é possível quando o fluxo de caixa é positivo e há um planejamento cuidadoso do controle de estoques.

Para iniciar bem seu aprendizado sobre esse assunto, faça a atividade a seguir. Com ela, você poderá descobrir o quanto está preparado para iniciar a gestão financeira de seu negócio.

Atividade 1.1

Para cada afirmação a seguir, responda **sim** ou **não**:

1. Controlo a movimentação do meu caixa diariamente.

2. Utilizo o registro de movimentação do caixa para montar um fluxo de caixa.

3. Utilizo as informações do fluxo de caixa para projetar gastos e investimentos futuros.

4. Calculo o ciclo de caixa da minha empresa.

5. Sei a necessidade de capital de giro do meu negócio.

6. Tomo decisões em relação ao estoque do meu negócio considerando os produtos ou serviços mais vendidos.

7. Entendo a relação entre capital de giro e estoque.

8. Avalio constantemente formas de reduzir a necessidade de capital de giro.

RESPOSTA:

Com essa atividade, você pode observar quais práticas e conhecimentos relacionados à gestão financeira já fazem parte do dia a dia do seu negócio. Veja quais são seus pontos fortes (aqueles para os quais respondeu **sim**) e quais são seus pontos fracos (aqueles para os quais respondeu **não**).

Fluxo de caixa

Este capítulo mostra como organizar as contas e registrar entradas e saídas usando o plano de contas financeiro e o fluxo de caixa. Você verá dicas de como controlar seu caixa!

Controle de caixa

Em qualquer empresa, tudo o que entra e o que sai, ou seja, todas as transações financeiras passam pelo caixa. Por isso, é preciso guardar e organizar todos os documentos que comprovam essas transações.

O controle de caixa é o primeiro controle a ser feito em uma empresa. Sem ele, é impossível obter as demais informações necessárias para a gestão financeira. Com esse controle, você pode:

- Conferir as vendas do dia: verificar se a entrada de dinheiro corresponde às vendas realizadas.

- Conferir o saldo do caixa: verificar se o saldo inicial somado às entradas do dia, menos as saídas do dia, corresponde ao saldo final.

Fazer o controle do caixa é essencial: seja em papel, seja de forma eletrônica (em um sistema ou planilha), você precisa organizar as informações nas categorias corretas para, a partir delas, fazer as demais análises da gestão financeira. Sem registrar todas as ocorrências do caixa dificilmente você conseguirá resgatar as informações necessárias para fazer a análise e a conferência.

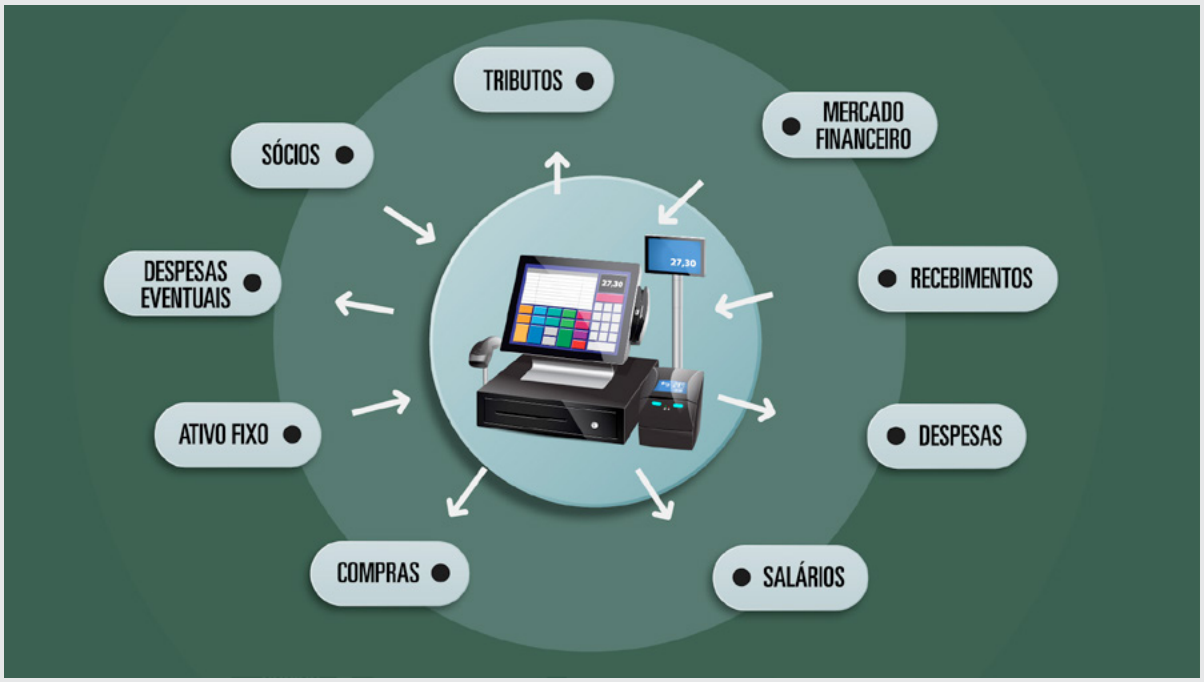
Você precisa manter organizadas as informações das vendas realizadas e dos pagamentos efetuados durante o dia. É preciso saber se o pagamento foi feito para um fornecedor ou para um funcionário, se foi outra despesa fixa etc. Tudo deve ser alocado nos lugares corretos, para você conseguir saber qual foi a fonte e qual foi o destino dos recursos financeiros.

Como fazer o controle de caixa

O controle de caixa é a base de toda a gestão da empresa. As informações que ele reúne serão importantes para todas as decisões financeiras tomadas na empresa.

Para fazê-lo, é preciso anotar:

- todas as entradas de dinheiro: recebimentos à vista e a prazo; ganhos e rendimentos resultantes de investimentos no mercado financeiro; entrada de valores por venda de ativos ou por injeção de dinheiro de sócios.
- todas as saídas de dinheiro: pagamento de fornecedores, tributos, salários e comissões; despesas com aluguel, luz, água, telefone; compras de material, equipamentos e insumos; despesas eventuais, como jantares, eventos, brindes e cafezinho com clientes; retiradas feitas por sócios.



Guardar e organizar todos esses documentos não é importante só para a gestão financeira. É também uma exigência legal. E uma boa forma de fazer essa organização é por meio do plano de contas financeiro.

Plano de contas financeiro

Plano de contas é, não mais do que, a concepção de números e classificações para as entradas e saídas financeiras da sua empresa com o intuito de criar uma lógica de organização e análise dos dados. Sem ele, você simplesmente inseriria entradas e saídas sem saber a sua origem ou para qual uso foi determinado.

Se quiser saber, por exemplo, quanto gastou com fornecedores ou com funcionários em um determinado período, você precisará recuperar os dados desses pagamentos e só poderá fazer isso se as informações estiverem organizadas.

Para perceber a utilidade dessa organização, imagine que uma mulher foi convidada para ir a um baile de gala que acontecerá em algumas horas. Se tiver o guarda-roupa organizado, ela pode pensar no que usar, e será fácil ficar pronta. Então, ela pode aceitar o convite! Mas, se não tiver o guarda-roupa organizado, é difícil que ela aceite, porque precisaria de mais tempo para preparar as roupas e acessórios.

Na empresa, acontece de forma bem semelhante: sem as informações organizadas, é muito difícil conseguir levantar informações para tomar decisões de forma ágil e eficaz.

Passo a passo para criar a estrutura do plano de contas financeiro

1. Separe as entradas e as saídas de dinheiro.
2. Identifique as contas à vista e as contas a prazo.
3. Crie uma categoria de despesas relacionadas às vendas. Agrupe nessa categoria: impostos, fretes, comissões, taxa cobrada pela administradora de cartões, inadimplência de clientes etc.
4. Crie mais uma categoria para as despesas estruturais. Nela, insira os gastos com: aluguel, luz, água, IPTU, internet, telefone etc.
5. Crie uma terceira categoria para as despesas relacionadas aos recursos humanos. Nela, considere: salários, férias, 13º salário, encargos, pró-labore, benefícios, gastos com treinamentos etc.
6. Na parte das entradas, crie uma categoria para os recebimentos de vendas e outra para os recebimentos de investimentos.
7. Atribua um número para cada uma das categorias criadas, seguindo uma lógica. Por exemplo:

- 1 = entradas ou receitas.
  - 1.01 = receitas operacionais.
  - 1.01.001 = receitas com vendas de produtos.
- 2 = saídas ou despesas.

- 2.01= despesas sobre vendas.
- 2.01.001 = impostos.
- 2.01.002 = embalagens.

Para ver um exemplo mais completo dessas categorias, veja o anexo **Categorias de plano de contas financeiro**, ao final deste *e-book*.

O plano de contas financeiro ajuda a organizar a estrutura do fluxo de caixa da empresa.

Por que fazer fluxo de caixa

Fluxo de caixa é uma ferramenta de gestão financeira que reúne todos os pagamentos de compromissos já assumidos e todos os valores a receber, tanto das vendas já realizadas quanto das vendas futuras. A projeção de entradas e de saídas mostra o comportamento futuro do caixa da empresa e, principalmente, o fluxo de caixa livre.

Essa ferramenta permite visualizar o futuro da empresa a partir das decisões e das ocorrências. A partir dos dados do passado (histórico) e do presente, é possível fazer uma previsão do que acontecerá no caixa da empresa, é possível antecipar como será o comportamento do fluxo no caixa.

Com isso, você poderá adotar ações antecipadas para corrigir possíveis problemas financeiros, como a falta de caixa em determinado período. Agir com antecedência dará a você mais oportunidades para buscar soluções com menor custo financeiro para a empresa.

Sem o planejamento antecipado que o fluxo de caixa permite, no momento em que surgir um problema financeiro, você correrá o risco de adotar medidas como buscar dinheiro de conta garantida ou antecipar recebíveis. E isso pode ter um custo muito alto para a empresa, comprometendo seu lucro.

Onde começa a boa gestão financeira

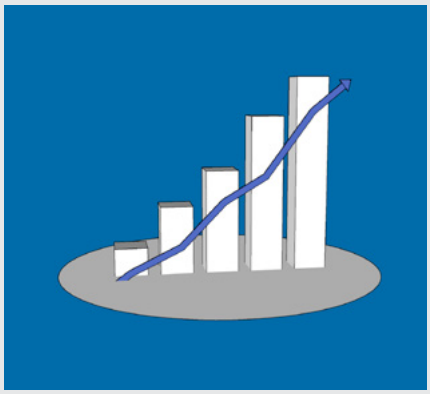
Administrar bem uma empresa é a meta de todo empreendedor. Um dos segredos da boa administração é o controle do caixa. Com as contas bem planejadas, as chances de sucesso são maiores.

Você até pode usar um caderno ou caderneta, mas o melhor é usar uma ferramenta chamada fluxo de caixa. Nela, você precisa anotar as entradas e saídas do dia, os valores que entrarão na semana ou no mês, as contas que serão pagas.

Quanto mais informação você tiver sobre o movimento financeiro da sua empresa, melhor. Mais fácil será planejar o futuro e tomar decisões!

As planilhas devem ser preenchidas todos os dias. Seja firme e crie esse hábito!

Ter domínio sobre o fluxo de caixa é uma boa maneira de controlar as finanças de seu negócio.



Transações registradas no fluxo de caixa

Entradas

As entradas do caixa se referem aos recebimentos: entrada de dinheiro na empresa, à vista ou a prazo. A entrada dos recursos pode ocorrer por diferentes meios e devem ser registrados adequadamente. Veja:

- Cartões de crédito e débito: o recebimento é registrado na data do depósito a ser efetuado pela administradora. No crédito, o recebimento acontece nas datas do parcelamento acertado com o cliente e, no débito, no dia seguinte à data da venda (D+1).

- Cheques pré-datados: o recebimento é registrado na data do vencimento do cheque, após confirmação do depósito. Lembre-se de que, mesmo constando data para sua apresentação, o cheque pré-datado é uma forma de pagamento à vista, pois quem o recebe pode apresentá-lo ao banco a qualquer momento, existindo fundos ou não.

- Duplicatas ou notas promissórias: o recebimento é registrado na data da liquidação dos títulos.

- Receitas recebidas por investimentos: o recebimento é registrado após confirmação do crédito em conta-corrente, informação que pode ser constatada em extrato bancário. As receitas recebidas por investimen-

tos são entradas lançadas nos controles do fluxo de caixa provenientes de aplicações financeiras. Essas aplicações são feitas para reduzir a perda monetária do dinheiro em caixa. São utilizadas também como reservas para determinados fins, como o provisionamento aplicado mês a mês para o pagamento do 13º salário dos funcionários.

- Empréstimo bancário: comprovado com documento (contrato) emitido pelo banco credor com o valor total, os encargos e o valor líquido creditado na conta corrente.

- Empréstimo dos sócios: comprovado por meio de um contrato de mútuo.

Empreendedores da vida real

Eudis Lanconi Filho, empreendedor, lembra-se bem dos tempos em que não havia planejamento financeiro em sua empresa. Já havia um controle em planilhas, mas nenhuma forma estruturada de organizar as informações. Então, na hora de fechar o mês, ele não conseguia ver a rentabilidade e a lucratividade do período efetivamente. Havia muita divergência de informação, e isso gerava muito esforço operacional dos gestores, na tentativa de identificar o que tinha sido de fato positivo ou negativo. Os números nunca pareciam bater! E a insegurança só crescia!

Quando Eudis implantou na empresa o processo de planejamento financeiro, começando com o fluxo de caixa, foi possível fazer toda a organização do plano de contas: saber quais eram todas as despesas, qual era o volume de vendas por canais, quais eram os custos por mercadoria e canal de venda. Assim, ele passou a acompanhar muito melhor quanto a empresa gastava mensalmente e pôde avaliar o impacto futuro das dívidas que estava adquirindo para fazer o negócio andar.

O fluxo de caixa teve papel fundamental para Eudis começar a organização de toda a vida financeira de sua empresa: todas as despesas, todas as dívidas, todas as receitas.

Saídas

As saídas do caixa se referem aos pagamentos realizados para a aquisição de mercadorias ou serviços e para pagamentos de tributos, de colaboradores e demais gastos. Os pagamentos também podem ser à vista ou a prazo. Veja:

- Pagamentos de tributos: referem-se à saída de dinheiro do caixa da empresa para a regularização dos impostos.

- Pagamento de encargos sobre a folha de pessoal: os recibos de salários são emitidos pelo contador ou setor responsável na empresa para pagamentos a colaboradores – salário, 13º salário, adiantamento de férias etc.

- Pagamentos de fornecedores: o principal documento que fundamenta a obrigação de pagar um fornecedor é a nota fiscal. Os pagamentos podem ser efetuados por meio de boletos, cheques, dinheiro, depósito em conta etc.

Entradas e saídas

Algumas transações financeiras podem representar tanto entradas quanto saídas. É o caso, por exemplo, de empréstimos. No momento em que se faz um empréstimo, a transação é considerada **entrada**. Mas, a partir do momento em que se deve pagar as parcelas do empréstimo, a transação deve ser considerada **saída**.

Dica

Para ter um fluxo de caixa completo, registre diariamente a movimentação do caixa. Assim, você conseguirá acompanhar, praticamente em tempo real, o que acontece com a movimentação financeira de sua empresa.

Atividade 2.1

Observe as categorias principais das transações financeiras:

1. Entrada

2. Saída

3. Entrada e saída

Agora, veja os itens financeiros relacionados a seguir e atribua um número para cada um deles, de acordo com a lista de transações anterior.

( ) Empréstimos

( ) Despesas

( ) Investimentos

( ) Tributos

( ) Sócios

( ) Compras

( ) Salários

( ) Recebimento

RESPOSTAS:

(3) Empréstimos

(2) Despesas

(3) Investimentos

(2) Tributos

(3) Sócios

(2) Compras

(2) Salários

(1) Recebimento

Dica

A rotina de ordenar, classificar e conservar todos os documentos que originam entradas e saídas do caixa auxiliará a gestão financeira de seu empreendimento. Para saber estruturar o fluxo de caixa de sua empresa, faça o curso **Fluxo de Caixa** oferecido pelo Sebrae na modalidade EAD.

Projeção de caixa

Um fluxo de caixa completo e organizado dá visão de futuro ao empresário. Neste capítulo, você aprenderá o que é a projeção de caixa e como fazer para utilizá-la em seu negócio.

De onde vem

Toda empresa exige, constantemente, tomada de decisões. Essa é uma necessidade comum no dia a dia dos empresários, para comprar um equipamento novo, fazer uma contratação, negociar um empréstimo. E é preciso tomar essas decisões com segurança para não correr o risco de comprometer as finanças da empresa somente fundamentando-se em números.

O capítulo anterior mostrou que, ao construir um fluxo de caixa, são registradas todas as contas já contraídas e que ainda devem ser pagas, assim como o momento em que isso deve ser feito. São registradas também as vendas a prazo, aquelas que já foram realizadas, mas cujos valores serão recebidos nos próximos dias, semanas ou meses.

Essas são informações preciosas para o futuro financeiro da empresa. E a elas devem se unir projeções das vendas, que serão futuras entradas de caixa.

Reunir esses dados gera um **fluxo financeiro futuro**, que permite ao empresário tomar ações para gerenciar a empresa e conseguir, no mínimo, o equilíbrio do caixa.

Empreendedores da vida real

Eudis Lanconi Filho conta que, a partir do momento em que começou a controlar todo o fluxo de caixa da empresa, toda a receita que ela tinha, foi possível tomar decisões mais adequadas sobre contratações, investimento em *marketing*, aquisição de despesas com eventos, e tudo mais que fosse necessário para operar os negócios. Para ele, o fluxo e a projeção de caixa são fundamentais para decidir o melhor momento para cada passo, porque permitem que as decisões sejam tomadas a partir de números. Isso dá confiança de que, no período seguinte, a empresa não ficará comprometida por causa de uma decisão equivocada.

Como fazer

Para fazer a projeção de caixa, é preciso analisar o histórico da empresa. E não é difícil fazer isso. Pois quando organiza o fluxo de caixa do seu negócio, você registra os dados da movimentação financeira que já aconteceram. À medida que você acumula esses registros, dia a dia, semana a semana, mês a mês, você compõe um histórico das finanças do seu empreendimento. É com base nesse histórico que você fará a projeção do caixa.

Você deverá analisar o histórico e projetar os dados para o futuro. Assim, será capaz de estimar com qual saldo iniciará o mês seguinte, qual é a estimativa de entradas e saídas de caixa e, ainda, qual é a previsão anual para o fluxo de caixa da empresa. Você poderá ver que gasta, por exemplo, R$ 70,00 em média com luz, e que essa conta deve ser paga no dia 25 de cada mês, ou que os impostos vencem todo dia 10, que o salário dos colaboradores deve ser pago no quinto dia útil e o pagamento dos fornecedores, no dia 15.

Portanto, para fazer a projeção de caixa de maneira segura, você deve:

- conhecer e verificar todas as entradas e saídas de dinheiro da sua empresa.

- conhecer e verificar as sazonalidades de sua empresa. (Sazonalidade se refere ao período em que a demanda do negócio tem uma grande variação e que representa desafios e oportunidades para a empresa e o empresário. Por exemplo, uma loja de brinquedos tem procura maior por suas mercadorias em datas como Dia das Crianças e Natal; em contrapartida, no Dia dos Pais ou das Mães, é esperada queda ou estabilidade nas vendas. Esse tipo de comportamento é chamado de comportamento sazonal, ou de época.)

- identificar e calcular os valores médios necessários para uma projeção correta das entradas e saídas de dinheiro de sua empresa. (Valores médios são obtidos por meio do cálculo da média aritmética simples: a soma dos valores de um determinado conjunto de medidas ou período de tempo dividida pela quantidade dos valores somados. Por exemplo, o faturamento médio da empresa em um ano é a soma do faturamento de cada mês dividido pelo número de meses = 12.)

- manter as informações atualizadas.

- analisar o fluxo de caixa regularmente, para correção, se necessário, dos valores projetados.

Dica

Quanto maior o número de itens que você conseguir prever em relação a seu negócio, melhor! Assim não haverá surpresas que façam você perder dinheiro ou oportunidades.

Analisando o histórico, você poderá descobrir informações importantes. Se fizer a análise com foco nas receitas da empresa, conseguirá saber a porcentagem das vendas a prazo e à vista e até descobrir o valor médio recebido mensalmente. É assim que a projeção de caixa permite a você desenvolver uma visão de futuro e planejar seu caixa.

Empreendedores da vida real

Na empresa de Eudis Lanconi Filho, toda a projeção de fluxo, incluindo os compromissos financeiros, é inserida em planilhas para, no mínimo, os seis meses seguintes. Assim, ele sabe o impacto dos gastos na saúde financeira da empresa. São computadas todas as receitas e despesas previstas, todos os custos operacionais envolvidos. Documentar e organizar essas informações permite melhor visualização dos resultados financeiros, para saber se estão satisfatórios ou não.

Eudis aprendeu que, controlando esses números, consegue ver se existem margens adicionais para novos investimentos (fluxo de caixa livre), como contratação de equipe ou compra de produtos, e assim ter segurança para adotar estratégias certas para médio e longo prazo.

Por que fazer

Para fazer a gestão financeira da sua empresa, além de registrar as entradas e as saídas de caixa, você deve também analisar esse fluxo de caixa, analisar o que já aconteceu. Assim, a partir das ocorrências registradas, você conseguirá analisar o desempenho do caixa da empresa. Sabendo se o movimento financeiro está satisfatório ou não, você poderá buscar ações que melhorem o desempenho do caixa.

Atenção

A análise do desempenho do caixa deve ser feita mês a mês, tendo em vista que a maioria das despesas fixas tem periodicidade mensal. Você precisa analisar mensalmente o fluxo de entradas e saídas: recebimentos por vendas parceladas, vendas em dinheiro, pagamento dos compromissos financeiros, incluindo aqueles assumidos em períodos anteriores.

Lançar todas as movimentações de caixa em um fluxo de caixa é fundamental para prever possíveis riscos financeiros a tempo de solucioná-los. Por isso, a boa gestão financeira depende da projeção do fluxo de caixa.

Até aqui, este *e-book* já mostrou os instrumentos básicos para começar a gestão financeira do seu empreendimento. Agora, faça a atividade a seguir e verifique seu conhecimento sobre essas ferramentas.

Atividade 3.1

Gisele é empresária, proprietária do Instituto de Beleza Fino Trato. Ela não tinha o costume de controlar as finanças, mas começou a fazer isso. Já separou todos os documentos que originam as entradas e as saídas de caixa e montou seu plano de contas financeiro.

Porém, ao lançar os valores diários das entradas e saídas de caixa, ela verificou que, em uma semana, seu saldo ficou negativo. O que Gisele deve fazer?

Escolha a alternativa que representa a melhor decisão para Gisele nesse momento:

a) Gisele precisa verificar o valor que está faltando e ir ao banco para fazer um empréstimo. Assim, ela terá novamente um crédito em seus saldos de movimentação de caixa.

b) Gisele precisa analisar todos os dados lançados e verificar onde está o dinheiro faltante. Pode ser que ela esteja recebendo a prazo e pagando contas à vista.

c) Gisele precisa aumentar o preço de seus serviços para ficar com saldo positivo.

RESPOSTA:

Está correta a alternativa **b** (Gisele precisa analisar todos os dados lançados e verificar onde está o dinheiro faltante. Pode ser que ela esteja recebendo a prazo e pagando contas à vista.).

O controle financeiro com um fluxo de caixa, logo de início, já permite ao empresário analisar as finanças de sua empresa e tomar algumas decisões. É importante analisar cuidadosamente e tomar a decisão correta com cautela. Aumentar os preços e pedir um empréstimo no banco imediatamente são decisões precipitadas que podem prejudicar ainda mais a saúde financeira da empresa.

Se Gisele estiver recebendo a prazo e pagando à vista, as entradas e as saídas de recursos do caixa estão **descasadas**, o que leva a uma necessidade maior de capital de giro (recursos financeiros).

Dica

Em caso de entradas e saídas de caixa **descasadas**, a saída ideal é negociar os prazos de pagamento aos fornecedores ou incentivar as vendas à vista.

Controlando o giro de caixa

Este capítulo apresenta conceitos fundamentais sobre capital de giro e mostra por que é importante conhecê-los. Você verá diferentes maneiras de mudar o giro de caixa e controlar o ciclo financeiro de seu empreendimento.

O que é capital de giro

Para começar a atividade da empresa, o empreendedor conta com investimento – dinheiro para aquisição de máquinas, móveis, ferramentas, enfim, para montar a estrutura do negócio. Esse tipo de capital é chamado **investimento fixo**. Mas o empreendedor ainda precisa contar com outra fonte de recursos: o **capital de giro**.

O capital de giro, como o próprio nome sugere, é composto pelas contas que possuem "giro", aquelas que fazem parte do dia a dia da empresa, que sustentam a operação dela. São contas como fornecedores, clientes a receber, estoques, disponibilidade, funcionários a pagar, despesas a pagar, impostos a pagar, ou seja, todas as contas que têm giro rápido.

É comum que empresas, em algum momento, tenham mais giro do que fontes de receita. Essa situação exige investir dinheiro para manter o equilíbrio das contas, o que significa empregar mais dinheiro no capital de giro, para que ele seja suficiente entre a data de pagar o fornecedor e a de receber do cliente.

Para saber o valor necessário para o capital de giro, saber quanto dinheiro é preciso dispor para essa finalidade, você precisa conhecer os ciclos: operacional, financeiro e econômico da sua empresa.

Os ciclos da empresa

Ciclo operacional é o período entre comprar a mercadoria ou a matéria-prima para a produção de algo e receber do cliente. A empresa tem um prazo para pagar os fornecedores, e esse prazo para o pagamento das despesas cobre parte do ciclo operacional.

A parte que não é coberta pelos prazos de pagamentos é chamada de **ciclo financeiro** (ou ciclo de caixa). É ele que determina quanto investimento é preciso fazer no capital de giro.

Por sua vez, **o ciclo econômico** é o período entre comprar as mercadorias ou matérias-primas e vender para o cliente. Nele, estão o tempo de produção e o de estocagem. Se não conhecer o prazo médio de estoques e/ou de elaboração de produtos e o prazo médio de recebimentos, você não consegue construir o ciclo operacional – ou seja, sem conhecer o ciclo econômico, você não consegue construir o ciclo operacional. E sem o ciclo operacional você não consegue identificar o ciclo financeiro.

É preciso saber também o prazo médio de pagamentos. Alguns fornecedores dão 15 dias como prazo de pagamento, outros dão um prazo maior, mas também podem pedir pagamento à vista. Tudo isso forma o prazo médio de pagamentos.

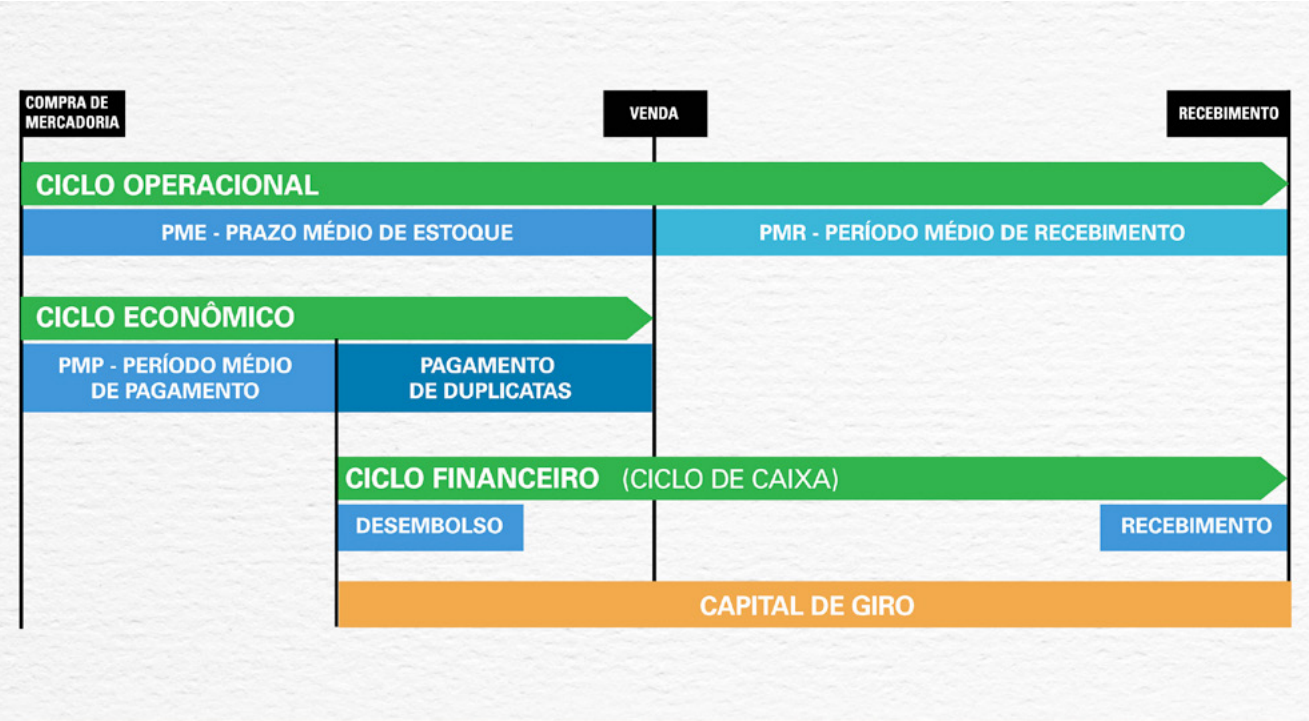
Capital de giro e ciclos da empresa

O ciclo operacional começa na data da compra da mercadoria no fornecedor, passa pela venda do produto e vai até o recebimento do valor. Isso inclui as vendas feitas com pagamento à vista e a prazo.

Já o ciclo econômico começa na aquisição das mercadorias e vai até o ato da venda, e só se consideram os pagamentos à vista.

O ciclo financeiro (ciclo de caixa) começa no pagamento aos fornecedores e vai até o recebimento do valor das vendas. É todo o período entre o desembolso para adquirir matérias-primas ou mercadorias e o recebimento de dinheiro pela venda do produto acabado, dos serviços ou das mercadorias. É justamente para cobrir esse período que a empresa precisa de capital de giro.

Dentro de cada um desses ciclos, há os prazos. Existem três tipos de prazo muito importantes para a gestão financeira, e você deve conhecê-los e considerá-los em suas decisões: o prazo médio de estoques (PME), o prazo médio de recebimentos (PMR) e o prazo médio de pagamentos (PMP).



Prazo médio de estoques (PME)

Para identificar o prazo médio de estoques, você precisa saber o valor do seu estoque final: Você terminou o período com quanto de estoque?

O valor de estoque deve ser dividido pelo valor de compras do período, e o resultado, multiplicado pelo número de dias do período.

Você pode calcular um índice anual, absorvendo, assim, períodos de sazonalidade e evoluções:

$$\text{PME (ANO)} = \frac{\text{ESTOQUE FINAL}}{\text{COMPRAS ANUAIS}} \times 360$$

Prazo médio de recebimentos (PMR)

É o tempo médio entre a venda e o recebimento. Você pode usar um sistema de gestão que forneça o índice para esse prazo. Mas também pode obtê-lo por meio de uma equação.

Para a equação, o primeiro dado é o valor das contas a receber: Ao final do período, qual é o valor que você tem para receber dos clientes?

Esse valor das contas a receber deve ser dividido pelo valor total das vendas realizadas, e o resultado, multiplicado pelo número de dias do período.

Também nesse caso, você pode calcular o índice anual, que representa, inclusive, períodos de sazonalidade e, por isso, fornece uma média mais completa:

$$\text{PMR (ANO)} = \frac{\text{VALOR A RECEBER}}{\text{VENDAS REALIZADAS}} \times 360$$

Prazo médio de pagamentos (PMP)

É o prazo médio que a empresa tem para pagar suas contas.

Em geral, a empresa tem 30 dias para pagar as despesas fixas. No entanto, para o pagamento aos fornecedores, pode existir outra dinâmica. Como já foi dito, cada fornecedor oferece diferentes condições de pagamentos: alguns exigem pagamento à vista, outros dão prazos maiores ou menores.

Então, para conhecer o PMP, você precisa saber primeiro o valor das contas a pagar aos fornecedores: Ao final do período, qual é o valor que você deve para os fornecedores?

Esse valor das contas a pagar aos fornecedores deve ser dividido pelo valor total de compras, e o resultado, multiplicado pelo número de dias do período.

Se quiser ter um índice que dê conta também de períodos com mais ou menos estoque ou com oscilação nas vendas, por exemplo, você pode calcular o índice anual:

$$\text{PMP FORNECEDORES (ANO)} = \frac{\text{CONTAS A PAGAR FORNECEDORES}}{\text{COMPRAS REALIZADAS}} \times 360$$

Necessidade de capital de giro

Como já foi dito, o ciclo financeiro é o período no qual é preciso custear a empresa. É o período em que você já fez pagamentos aos fornecedores, mas ainda não recebeu de todos os clientes. É o capital de giro que banca a empresa durante o ciclo financeiro ou ciclo de caixa.

Para conhecer esse período que precisa ser coberto pelo capital de giro, você deve subtrair o prazo médio de pagamentos do ciclo operacional. Por exemplo, sua empresa pode ter um ciclo operacional de 60 dias: entre a compra de mercadorias ou matérias-primas e o recebimento dos clientes se passam 60 dias. Mas, para pagar aos fornecedores, você tem 30 dias. Então o ciclo financeiro da sua empresa é de 30 dias.

PME + PMR = CICLO OPERACIONAL

CICLO OPERACIONAL – PMP = CICLO FINANCEIRO

60 – 30 = 30 DIAS (CICLO FINANCEIRO)

Resumindo: **ciclo financeiro = PME + PMR – PMP**.

Dessa forma, você identifica por quantos dias precisa ter dinheiro para fazer pagamentos antes de receber dos clientes. Multiplicando o número de dias do ciclo financeiro pela média diária de custos (despesas), você saberá quanto recurso precisa investir para sustentar a empresa nesse período – você saberá a necessidade de capital de giro (NCG) da empresa.

Até aqui, este capítulo já mostrou que o capital de giro é o recurso disponível no caixa da empresa para manter ou sustentar suas operações desde o desembolso para o fornecedor até o recebimento pelas vendas. Você deve utilizar o capital de giro conforme as necessidades financeiras da sua empresa. Agora, faça as atividades a seguir, para praticar os conteúdos apresentados.

Atividade 4.1

Um empresário compra mercadoria para pagar em 35 dias (PMP) e vende seus produtos dando um prazo de pagamento de 70 dias para os clientes (PMR). Além disso, passam-se 85 dias entre a compra da mercadoria até o momento em que ela é vendida. Portanto, o prazo médio de estoques é de 85 dias (PME).

Qual é o ciclo financeiro (ciclo de caixa) da empresa?

a) 120 dias

b) 85 dias

c) 102 dias

RESPOSTA:

Está correta a alternativa **a** (120 dias). O cálculo do ciclo financeiro é: PME + PMR – PMP = 85 + 70 – 35 = 120.

Atividade 4.2

Caso o mesmo empresário consiga aumentar o prazo médio de pagamentos das compras de 35 para 45 dias, como ficará o ciclo financeiro?

a) 120 dias

b) 95 dias

c) 110 dias

RESPOSTA:

Está correta a alternativa **c** (110 dias). Com o novo PMP, o cálculo do ciclo financeiro passa a ser: PME + PMR – PMP = 85 + 70 – 45 = 110.

Atividade 4.3

Ainda no mesmo caso, se o prazo de recebimento dos clientes passar a ser de 50 dias (e não 70), como ficará o ciclo financeiro?

a) 112 dias

b) 90 dias

c) 115 dias

RESPOSTA:

Está correta a alternativa **b** (90 dias). Com essa segunda mudança, agora no PMR, o cálculo do ciclo financeiro passa a ser: PME + PMR – PMP = 85 + 50 – 45 = 90.

Mudando o giro de caixa

Preste atenção aos resultados obtidos pelo empresário mostrado nas atividades. Observe que aumentar o prazo de pagamento (PMP) não foi tão eficaz quanto diminuir o período médio de recebimento (PMR).

Com a diminuição do período médio de cobrança, os ciclos operacional e financeiro ficaram menores, ou seja, o período entre a data da compra de mercadorias até o recebimento diminuiu. Assim, o empresário pôde girar o caixa mais vezes. Veja:

Giro de caixa = 360 ÷ ciclo financeiro

No primeiro cenário, o caixa girava três vezes, pois **GC = 360 ÷ 120 = 3 giros**. Com a mudança nos prazos de recebimento e pagamento, o ciclo financeiro ficou menor e o giro de caixa aumentou, pois **GC = 360 ÷ 90 = 4 giros**. Assim, em vez de o caixa girar três vezes ao ano, ele passou a girar quatro vezes.

Atenção

Quanto maior o giro de caixa, menor a necessidade de recursos financeiros para dar suporte às operações, e, com isso, o lucro da empresa aumenta. Isso acontece porque a empresa passa a não precisar do limite da conta-corrente e a pagar os boletos em dia. Ela deixa de precisar de financiamento para capital de giro. Assim, não é necessário reduzir a margem de lucro para cobrir despesas financeiras oriundas da falta de controle e de gestão financeira.

Faça os cálculos dos ciclos da sua empresa e verifique se você precisa fazer algum ajuste para aumentar o giro de caixa de seu negócio!

Fontes de capital de giro

Fazendo os cálculos do ciclo financeiro do caixa e do giro de caixa de sua empresa, você pode identificar a necessidade de ter mais recursos como capital de giro. Existem várias fontes nas quais você pode obtê-lo, basta analisar bem as alternativas antes de fazer sua escolha:

- **Capital próprio**: para melhorar ou ampliar o negócio, é comum dar prioridade para o investimento e não para o capital de giro. Dessa forma, a empresa fica com máquinas e móveis novos, por exemplo, mas sem capital para pagamentos.

Nessa situação, você deve providenciar o capital necessário rapidamente, ou as faltas de mercadorias e os atrasos de pagamentos virão à tona.
Se a empresa tiver sócios com a possibilidade de fornecer capital, essa é a melhor fonte. Quando o sócio entra com o dinheiro, a empresa paga a ele participação no lucro. Não é como no empréstimo, que cobra juros altos.

- **Capital dos parceiros**: os prazos das compras e das vendas geram necessidade de capital de giro, mas você pode ajudar sua empresa!
  Uma forma de fazer isso é negociar, com os fornecedores, prazos mais longos para pagamentos e, com os clientes, prazos mais curtos para recebimento. Fazendo essa negociação, você diminuirá o tempo em que sua empresa fica "financeiramente descoberta".

- **Empréstimo bancário**: é a forma mais usada, mas também a mais cara. Tanto os juros quanto o prazo de quitação pressionam a operação da empresa. Existem várias opções de empréstimo oferecidas pelos bancos, com custos e prazos diferentes para financiamento de capital de giro.
  Se não houver alternativa e você tiver de utilizar um empréstimo bancário, é importante escolher o banco e a opção de financiamento mais convenientes. Isso requer tempo para pesquisa e negociação.

Cuidados com empréstimos

Conhecer com antecedência quanto e quando você necessitará de capital de giro não é só uma questão de organização, mas uma forma de se planejar. Assim você pode obter capital de giro de acordo com as condições que sua empresa pode suportar. Saber como pagar os empréstimos permite que você negocie com segurança antes de assumir qualquer compromisso.

Fazer empréstimo não é o fim do processo, é o início. Se pensar que conseguir um empréstimo é resolver o problema, você pode criar um problema ainda maior. Tenha cuidado para não acabar em uma bola de neve!

Para diminuir os riscos, você precisa primeiro ter certeza de que o empréstimo será suficiente para as necessidades de sua empresa. Depois, certificar-se de que sua empresa conseguirá pagar o financiamento. Isso deve ser feito todos os dias, enquanto durar o empréstimo.

Controle e análise de estoques

Este capítulo mostra o impacto do estoque no ciclo financeiro e no giro de caixa das empresas. Você aprenderá a analisar o estoque da sua empresa, para não deixar que o estoque parado se torne um risco para as suas finanças.

Gerenciamento de estoque

Muitos empresários pensam que ter estoque sobrando para atender a pronta entrega é sinônimo de sucesso. Mas é preciso cuidado! Manter um estoque alto pode criar um problema sério para a empresa.

Empreendedores da vida real

Eudis Lanconi Filho, empreendedor, trabalha com inteligência de negócio e, portanto, não tem estoque em sua empresa. Mas ele colaborou na gestão financeira de outra empresa, onde percebeu que o fluxo de caixa teve um papel crítico na gestão do estoque. Ao analisar a movimentação financeira, Eudis percebeu um descompasso entre o movimento do estoque e o fluxo de vendas, o que gerava um impacto significativo no resultado financeiro da empresa. Foi a gestão dos números que permitiu a Eudis perceber que o estoque estava sendo controlado de forma equivocada.

O gerenciamento de estoque é muito importante porque afeta o prazo médio de estoques (PME) e, consequentemente, o ciclo operacional da empresa. Quanto maior o ciclo operacional, maior o ciclo financeiro.

Nesse sentido, a boa gestão financeira deve contar também com a adoção de medidas que encurtem o PME, por exemplo:

- Não ter estoque em excesso.
- Utilizar o acondicionamento correto do estoque para não haver perda nem danos à mercadoria ou matéria-prima.
- Planejar a reposição do estoque de maneira a não ficar com produtos parados por períodos desnecessários.

Quando o empresário consegue diminuir o PME, automaticamente, ele diminui os ciclos operacional e financeiro. Com um ciclo financeiro menor, cai também a necessidade de aplicar recursos no capital de giro, ou seja, cai a quantia de dinheiro necessária para financiar o capital de giro.

Como gerenciar o estoque

Ao comprar matéria-prima para a produção de mercadorias, é preciso tirar dinheiro do caixa da empresa. E produtos em estoque (ainda não foram vendidos) significam dinheiro parado.

Quando mal gerenciado, o estoque da empresa pode ser maior do que ela precisa, por causa de ineficiência operacional. Isso acarreta capital empatado, capital investido desnecessariamente. Por isso, dar mais eficiência ao gerenciamento do estoque diminui o recurso investido nesse setor da empresa, liberando-o para outras áreas.

Por essa razão, estoque alto pode ser uma armadilha! Para evitar que produtos fiquem parados e interfiram no capital de giro, é importante avaliar a forma como você administra o estoque. Veja algumas dicas:

- Lembre-se sempre de que o estoque da empresa é flexível e pode ser ajustado.
- Quando estimar as mudanças de estoque, considere as metas da empresa.
- Quanto menor a previsão de vendas, menor deve ser o volume estocado. Mas, se o volume de vendas for aumentar, isso exigirá maior volume de produtos estocados ou a implantação de um processo de controle dos estoques em relação à sua produção, como exemplo o “Just in Time”. Sua meta é melhorar continuamente o processo produtivo por meio da redução de estoques.
- Para vender mais rápido mercadorias paradas, você pode fazer uma promoção, por exemplo.
- Se não tem previsão de grande venda (ou de produção), você não precisa manter estocado grande quantidade de produtos (ou de insumos). Isso não faria nenhum sentido!

Para uma gestão de estoque bem-feita, não basta analisar os números da sua empresa. Existem situações diversas, que podem exigir maior flexibilidade dos estoques, sobretudo em empresas com demanda variável.

Da mesma maneira, manter o estoque mais baixo nem sempre é a decisão mais acertada. Para descobrir isso, devem ser avaliadas algumas variáveis:

- **Matérias-primas e insumos**: pode haver necessidade de aumentar o estoque em períodos de entressafra ou para aproveitar oportunidades de compra.

- **Materiais em processo**: pode haver necessidade de aumentar a quantidade de materiais em processo para atender a uma demanda variável. Por exemplo, atender um cliente que, em um dia, deseja 100 produtos e, no outro, 500.

- **Produto acabado**: pode haver necessidade de aumentar a quantidade de produtos acabados para atender à demanda variável.

Para decidir se é melhor ou não aumentar o estoque, você deve avaliar o **custo do estoque adicional**. Por exemplo, se um fornecedor der melhores condições (menor custo) para maiores volumes de compra, você precisa analisar o que é maior: o custo financeiro do estoque adicional ou as vantagens obtidas por comprar do fornecedor a um custo mais baixo. Se o custo da mercadoria compensar o custo do capital, então a melhor decisão será o investimento em estoques adicionais, com benefício do custo menor.

Para entender melhor como a análise de estoque pode levar a decisões mais vantajosas para a empresa, conheça o caso de Clara, que tem uma loja de cortinas. Para atender à demanda da loja por três meses, 500 metros de tecido são suficientes. Ao verificar o estoque, Clara percebeu que precisava comprar apenas 200 metros, mas encomendar 500 metros de uma única vez ficaria muito mais em conta do que comprar em partes.

Para equilibrar os dois lados, Clara propôs um acordo a seu fornecedor: comprar 200 metros naquele mês e se comprometer a comprar o restante nos dois meses seguintes. Dessa forma, ela evitará comprar e pagar de uma vez só os 500 metros de tecido que serão usados somente entre 60 e 90 dias.

Esse é um exemplo de adaptação que pode ser feita pelo empresário, e que deve ser lançada no fluxo de caixa da empresa.

Este capítulo mostrou que o estoque com mercadorias ou matérias-primas paradas é um dos fatores que mais impacta o ciclo financeiro. Você deve fazer o gerenciamento do estoque de acordo com as metas da empresa. Quanto menor a previsão de vendas (ou de produção), menor deve ser o volume estocado de mercadorias (ou de insumos). Se você não tem previsão de grandes demandas no futuro próximo, para que manter um grande estoque?

Agora, faça a atividade a seguir para praticar um pouco a análise de estoques.

Atividade 5.1

Arlindo, proprietário da Bela Costura, contrata o serviço de um fornecedor há 20 anos. Ele compra tecidos, com frete gratuito por ser cliente antigo. Porém, ao verificar o volume de seu estoque, Arlindo encontrou tecidos que estavam parados havia 1 ano. E isso, de certa forma, gera prejuízo para a Bela Costura. O problema é que o fornecedor só vende mais de 1.000 metros!

Escolha a alternativa que representa a melhor decisão financeira para a Bela Costura nesse momento:

a) Os tecidos que estão parados no estoque há 1 ano provavelmente já saíram de moda. Então, para não perder a clientela vendendo produtos ultrapassados, Arlindo deve se desfazer deles, talvez vendendo para outra empresa.

b) Arlindo deve entrar em contato com seu fornecedor e propor um acordo. Ele pode continuar comprando os 1.000 metros de tecido, mas em partes, conforme o consumo.

c) Mesmo sendo cliente desse fornecedor há 20 anos, Arlindo deve procurar outro. É melhor recomeçar tudo com um fornecedor novo do que ter de superlotar seu estoque sem precisar.

RESPOSTA:

Está correta a alternativa **b** (Arlindo deve entrar em contato com seu fornecedor e propor um acordo. Ele pode continuar comprando os 1.000 metros de tecido, mas em partes, conforme o consumo).

A melhor forma de redimensionar o capital de giro nesse caso é tentar um acordo com o fornecedor de longa data. Assim, o estoque não fica com produtos parados, e Arlindo não precisa fazer empréstimo para pagar as contas. Sendo cliente há 20 anos, é provável que o fornecedor confie em Arlindo e leve isso em consideração ao analisar a proposta dele.

Dica

Reorganizar o estoque não é algo muito complicado: o importante é não acumular materiais ou mercadorias que não serão utilizados em curto prazo. Para saber mais sobre esse assunto, faça o curso **Mantendo o estoque em dia**, oferecido pelo Sebrae na modalidade EAD.

Como reduzir a necessidade de capital de giro

Este capítulo apresenta decisões pertinentes à gestão financeira: formação de reserva financeira, redução do ciclo financeiro, alongamento do perfil da dívida, substituição de passivos, redução da inadimplência, dos custos e das despesas. Essas ações são capazes de reduzir a necessidade de capital de giro da sua empresa.

Política de crédito

Como os capítulos anteriores mostraram, a necessidade de capital de giro é um aspecto importante da gestão financeira de qualquer empresa.

Necessidade de capital de giro é a medida do recurso de que a empresa precisa para bancar o período entre pagar os fornecedores e receber dos clientes. O ciclo financeiro mostra a medida, em dias, desse período. Quando confrontado com a média diária dos custos e despesas, ele fornece o volume de recursos que precisa ser investido no capital de giro.

A política de crédito adotada em uma empresa inclui a definição do prazo dado ao cliente para o pagamento. Ela afeta diretamente a necessidade de capital de giro, pois quanto maior o prazo para o cliente, maior o ciclo financeiro, o que acaba resultando em maior necessidade de capital de giro.

Para definir uma política de crédito adequada para o bom andamento de sua empresa, você precisa avaliar o prazo médio de recebimentos e o prazo médio de pagamentos e, a partir disso, verificar como as condições que você oferece para os clientes impactam o ciclo financeiro e o capital de giro. Você deve calcular quantos dias aquelas condições aumentam no ciclo financeiro e o quanto isso acrescenta na necessidade de capital de giro. Também é preciso avaliar se você tem onde buscar recursos para sustentar esse aumento. É preciso analisar todos esses aspectos antes de definir a política de crédito da empresa.

Formação de reserva financeira

Para reduzir a necessidade de capital de giro da empresa, é preciso planejamento. Com o planejamento adequado, você conseguirá se antecipar às possíveis necessidades de investimentos adicionais no capital de giro.

Isso pode ser feito por meio de reserva de recursos obtida com retenção dos lucros. Você pode guardar recursos para passar pelos períodos nos quais haverá maior necessidade de capital de giro.

Entre as várias formas de financiar o capital de giro, a melhor é usar os lucros da empresa, reter lucros para formar uma reserva financeira.

Redução do ciclo financeiro

Outra forma de diminuir a necessidade de capital de giro é reduzir o ciclo financeiro (ou ciclo de caixa). Para isso, você precisa diminuir o ciclo operacional.

Como o ciclo operacional é composto por prazo médio de estoques e prazo médio de recebimentos, quanto menores forem esses prazos, menor será o ciclo operacional. Por outro lado, quanto maior o prazo médio de pagamentos, menor o ciclo financeiro.

Assim, para ter um ciclo financeiro menor e reduzir investimentos em capital de giro, você deve buscar:

- reduzir o prazo médio de estoques.
- reduzir o prazo médio de recebimentos.
- aumentar o prazo médio de pagamentos.

Alongamento do perfil da dívida

Se você não fez o planejamento necessário, e sua empresa chegou a um estágio em que não tem os recursos necessários para honrar obrigações e compromissos como pagamento de fornecedores ou de funcionários, uma saída é negociar com os fornecedores um prazo maior para o pagamento de suas dívidas. Mas lembre-se de que dessa forma você apenas apagará o incêndio!

Para resolver a questão, você precisa gerenciar melhor o ciclo financeiro e a necessidade de capital de giro da empresa.

Atenção

Prolongar uma dívida resolve o problema pontualmente. Com prazo maior para pagar um compromisso já assumido, você conseguirá diminuir a febre, mas não curar a doença.

Substituição de passivos

Substituir uma dívida cara por uma mais barata também é uma forma de reduzir a saída de recursos do caixa e, consequentemente, a necessidade de capital de giro. Você pode avaliar a possibilidade de antecipar recebíveis, utilizar o limite bancário ou até contrair empréstimos, por exemplo.

Redução da inadimplência

A inadimplência aumenta a necessidade de capital de giro porque aumenta o prazo médio de recebimentos.

De acordo com a política de crédito definida na empresa, ela tem um prazo médio de recebimentos considerado normal. Contudo, se há um alto índice de inadimplência, esse prazo médio de recebimentos acaba ficando maior que o desejado. Consequentemente, os ciclos operacional e financeiro também aumentam. Por isso, controlar a inadimplência também é uma forma de reduzir investimento em capital de giro.

Você precisa adotar uma política de análise de crédito, ou seja, maneiras de analisar a capacidade do cliente de honrar as obrigações de pagamento. Isso deve ser feito antes de oferecer formas de pagamento aos clientes.

Além disso, você pode estimular formas de vendas que não geram risco de inadimplência, como o cartão de crédito ou débito ou o *ticket*. Elas não geram risco de inadimplência, pois é garantido que você receberá da operadora, apenas haverá impacto no prazo médio de recebimentos.

Redução dos custos e das despesas

Como a necessidade de capital de giro é calculada a partir do ciclo financeiro e da média diária de custos e despesas, reduzir custos e despesas leva à redução da necessidade de capital de giro.

Para fazer isso, porém, você precisa analisar se os cortes não causarão problemas operacionais na empresa.

Atenção

Existem várias formas de financiar o capital de giro. Você pode usar os lucros que a empresa gerar, essa é a melhor saída. Mas também é possível negociar novos prazos com fornecedores, utilizar o limite bancário, contrair empréstimos e cortar despesas, por exemplo.

O fundamental é avaliar as possíveis fontes de capital de giro e os custos dessas fontes, para buscar aquela que tiver o menor custo. Apenas dessa forma é possível reduzir despesas financeiras e, automaticamente, melhorar o caixa.

Todo empreendedor quer saber

Para finalizar, este capítulo traz algumas dúvidas comuns entre empreendedores que buscam fazer uma boa gestão financeira. É provável que algumas delas estejam em sua mente agora mesmo. Então, veja as respostas e se prepare para tornar sua empresa mais competitiva!

Se minha empresa está no vermelho, devo pedir um empréstimo para cobrir os gastos?

Se a empresa está no vermelho, se falta caixa para honrar as obrigações financeiras, é preciso apagar o incêndio. Então, você deve buscar recursos de alguma fonte para que a empresa continue suas operações. Busque sempre o dinheiro mais barato, a fonte com menor custo.

Porém, não esqueça que o mais importante é identificar a causa dessa situação e agir sobre ela. Não ter caixa para honrar os compromissos pode estar relacionado ao ciclo financeiro, por exemplo.

Pedir um empréstimo pode ajudar a resolver a questão momentaneamente, apenas apagar o incêndio. Ele não é garantia de que você resolverá o problema.

Como faço para saber se preciso de mais capital de giro?

Para identificar necessidades adicionais de capital de giro, você deve manter a gestão do ciclo financeiro e avaliar bem o ciclo operacional, buscando identificar possíveis mudanças nos períodos seguintes.

Identificar mudanças com antecedência permitirá que você faça um planejamento mais correto, buscando o dinheiro mais barato para financiar um investimento adicional.

Como faço para aumentar o dinheiro em caixa?

O primeiro passo é fazer uma avaliação diagnóstica para identificar a causa da falta de caixa. O segundo é adotar medidas pontuais e urgentes para resolver o problema.

Por exemplo, para vender mercadorias paradas no estoque, você pode fazer uma promoção. Você também pode dar descontos para os clientes que pagarem à vista ou em poucas parcelas. Outra possibilidade é renegociar compromissos financeiros alongando o prazo para pagamento e, assim, ajudando a geração de caixa. Se for o alto índice de inadimplência a causa da falta de caixa, rever o sistema de cobrança e de concessão de crédito a clientes pode ajudar.

Outra saída pode ser gerar mais caixa para a empresa, diminuir a necessidade de capital de giro por meio da diminuição do ciclo financeiro, ou seja, por meio da redução dos recursos investidos no estoque, do aumento do giro de caixa, de uma boa gestão de estoque e de vendas, da diminuição do prazo médio de recebimentos, do aumento do prazo médio de pagamentos etc.

Que estratégias posso adotar para controlar melhor o meu estoque?

Para melhorar o gerenciamento de estoque, você precisa melhorar o controle. É importante conhecer quais produtos têm maior giro. Por exemplo, se você tiver um *mix* de produtos, pode reduzir esse *mix* e, assim, diminuir o investimento em capital de giro.

Você também pode adotar medidas para ter estocagem correta. Por exemplo, prospectar fornecedores mais eficientes, que tenham menor prazo de entrega e, assim, possibilitem que você tenha estoques de segurança menores.

Ações como essas permitirão um gerenciamento melhor do estoque, na medida em que você saberá o estoque necessário para manter as operações da empresa.

Promoções-relâmpago são uma boa maneira de aumentar o dinheiro em caixa?

Promoções não envolvem somente desconto para os clientes. Elas podem envolver, por exemplo, ações que aumentem a saída dos produtos que possuem giro baixo na empresa.

Contudo, oferecer desconto para os clientes pode gerar caixa imediato, mas também comprometer os resultados futuros da empresa.

Em geral, os produtos que precisam ter descontos para serem vendidos são aqueles que estão empatados no estoque, ou seja, que saíram de linha ou não tiveram muita aceitação.

Avalie essas questões e tenha em mente que gerar caixa imediato por meio de descontos pode comprometer os resultados futuros da empresa.

As finanças do meu negócio vão bem quando meu caixa gira muitas vezes por ano?

Somente aumentar o giro de caixa não faz que a empresa tenha resultados melhores, tenha mais caixa. São necessárias outras ações, como precificação correta, análise das despesas fixas, do volume de vendas e do ponto de equilíbrio. Mas certamente aumentar o giro de caixa diminui a necessidade de capital de giro e, assim, contribui para a geração de caixa.

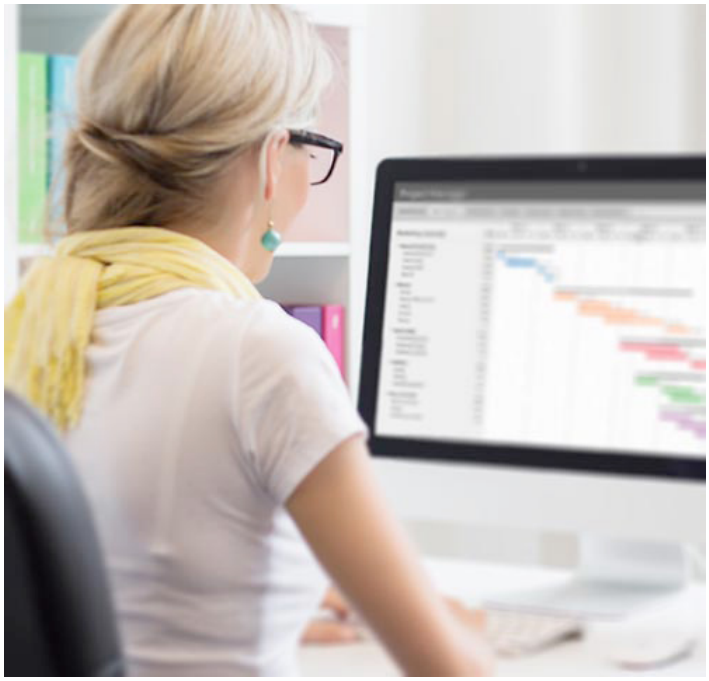
Quais são os principais equívocos que os empresários cometem na gestão de seus negócios?

Sem dúvida, a má gestão financeira é um dos maiores causadores da mortalidade das empresas. Não conhecer os resultados da empresa, a dinâmica do capital de giro, o quanto é preciso investir para sustentar as operações da empresa, a representatividade dos custos e das despesas em relação ao faturamento, o volume de vendas necessário para atingir o equilíbrio financeiro etc. faz que o empresário tome decisões equivocadas, gerando o fechamento da empresa.

Dica

A maioria das pessoas foge de questões que envolvem números e finanças. Mas é por meio dos números que sua empresa fala com você. Tudo de que ela precisa é mostrado nos dados financeiros – receitas e despesas, prazos, parcelamentos etc.

Fazer uma gestão financeira correta é fundamental para o futuro do seu empreendimento.



Este *e-book* mostrou como colocar em prática os instrumentos de gestão financeira, manejar os prazos de pagamentos e recebimentos, mudar o ciclo financeiro de sua empresa e tomar decisões para diminuir a necessidade de capital de giro.

Agora, você tem as informações necessárias para fazer uma gestão financeira eficaz: o controle de fluxo do caixa, a projeção do caixa, a análise do capital de giro e o gerenciamento de estoques. Faça os controles apresentados aqui e tenha ferramentas para gerenciar melhor seus recursos. Não deixe seu capital imobilizado!

Dica

Caso tenha dúvidas ou queira maiores esclarecimentos sobre gestão financeira, você pode buscar orien-tações gratuitas de um consultor de finanças do Sebrae, via webvídeo ou telefone. Acesse a página http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/fale-com-um-especialista,0d8b0b019cfe5410VgnVCM1000003b74010aRCRD ou ligue para 0800-570-0800.

Anexo
Categorias de plano de contas financeiro

Veja alguns exemplos de entradas e receitas:

1. ENTRADAS/RECEITAS

1.01 Receitas operacionais

1.01.001 Receitas com vendas de produtos (indústria)

1.01.002 Receitas com vendas de mercadorias (comércio)

1.01.003 Receitas com vendas de serviços (serviço)

1.01.999 Receitas diversas

Veja alguns exemplos de saídas e despesas:

2. SAÍDAS/DESPESAS

2.01 Despesas sobre vendas

2.01.001 Impostos

2.01.002 Embalagens

2.01.003 Fretes sobre vendas

2.01.004 Comissão

2.01.005 Taxa do cartão de débito/crédito

2.01.999 Outras despesas sobre vendas

2.02 Despesas administrativas

2.02.001 Aluguel

2.02.002 Condomínio

2.02.003 IPTU

2.02.004 Luz

2.02.005 Telefone

2.02.006 Internet

2.02.999 Outras despesas administrativas

2.03 Despesas com pessoal

2.03.001 Salários

2.03.002 Encargos sociais

2.03.003 Benefícios

2.03.999 Outras despesas com pessoal

2.04 Despesas financeiras

2.04.001 Tarifas bancárias

2.04.002 Aluguel da maquininha de cartão

2.04.003 IOF

2.04.999 Outras despesas financeiras

2017 © Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo – SEBRAE-SP

Conselho Deliberativo
Presidente
Paulo Skaf (FIESP)

ACSP – Associação Comercial de São Paulo
ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras
BB – Superintendência Estadual do Banco do Brasil
CEF – Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal
DESENVOLVE-SP – Agência de Desenvolvimento Paulista
FAESP – Federação da Agricultura do Estado de São Paulo
FECOMERCIO – Federação do Comércio do Estado de São Paulo
FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas
ParqTec – Fundação Parque Alta Tecnologia de São Carlos
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SDECTI – Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo
SINDIBANCOS – Sindicato dos Bancos do Estado de São Paulo

Diretor – Superintendente
Bruno Caetano
Diretor Técnico
Ivan Hussni
Diretor Administrativo e Financeiro
Pedro Rubez Jehá
Unidade Atendimento Remoto
Gerente: Ivan Teodoro
Equipe Técnica
Adriano Augusto Campos
Carolina Germano Nascimento
Claudia Aparecida Gonçalves Brum
Karoline Martins Amaral
Unidade Gestão de Produtos
Gerente: Clarissa Battistella Guerra
Equipe Técnica
Breno Melo Paes
Lilian Fusco Rodrigues
Mariana Camargo Marques
Consultor especialista
João Carlos Natal

Produção Técnica e Operacional – Fundação Carlos Alberto Vanzolini

Presidente da Diretoria Executiva
João Amato Neto
Diretor Administrativo e Financeiro
Luís Fernando Pinto de Abreu
Diretor de Operações
Roberto Marx
Diretor da Área de Gestão de Tecnologias em Educação
Guilherme Ary Plonski
Coordenadoras Executivas
Angela Sprenger
Beatriz Scavazza
Gestão do Projeto
Denise Blanes
Sônia Akimoto
Assistentes de Gestão
Valéria Aranha
Vanessa Leite Rios
Gerente da Unidade de Gestão de Projetos
Luis Marcio Barbosa
***Designer* Instrucional Master**
Heloisa Collins
***Designers* Instrucionais**
David Melo da Luz
Natália de Mesquita Matheus
Tauana Grasso Chixaro
Thais Cattucci Dantas
Consultora Pedagógica
Mainã Greeb Vicente
Consultor de Tecnologia
Wilder Oliveira
Programador de *Front-end*
Edson Ramos
Web Designers
Bruno Gomes de Souza
Fernando Oliveira Martins
Consultora de Comunicação
Sonia Scapucin
Editora
Elisabete Portugal
Gestão de Comunicação e Direção de Vídeo
Ane do Valle
Assistente de Comunicação
Ana Paula Andrade Barbosa
Consultora de Acessibilidade
Karina Zonzini
Roteiro e Edição de Conteúdo
Patricia Roman
Reportagem
Viviane Thomaz
Locução
Michelle Dufour
Direção de Arte
Michelangelo Russo
***Designer* Gráfico**
Eduardo de Camargo Neto
Supervisor Técnico
César Augusto Melão
Cinegrafia, Luz e Áudio
Fernando Henrique Watanabe
Glauco Genovesi
Legendagem
Bruno Kians
Edição e Finalização
Caio Lemos
Leo Halsman
Iconografia e Audiodescrição
Priscila Garofalo e Rita De Luca
Revisão de Texto
Priscila Risso
Tatiana F. Souza
Diagramação
Jairo Souza Design Gráfico
Imagens
Cedidas pelo Sebrae-SP, pela GTE/FCAV ou usadas sob licença da Shutterstock.com