



# EDUCAÇÃO FINANCEIRA E GESTÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS

**SEBRAE**



EDUCAÇÃO FINANCEIRA  
E GESTÃO DE PEQUENOS  
NEGÓCIOS



Fortaleza - CE  
2013

Conselho Deliberativo Estadual – CDE  
Agência de Desenvolvimento Econômico do Ceará - ADECE  
Banco do Brasil S/A – BB  
Banco do Nordeste do Brasil S/A – BNB  
Caixa Econômica Federal – CAIXA  
Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico – CEDE  
Federação Cearense das Associações de Micro Empresa e Empresa de Pequeno Porte – FECEMPE  
Federação da Agricultura e Pecuária do Estado do Ceará- FAEC  
Federação das Associações do Comércio, Indústria, Serviços e Agropecuária do Ceará – FACIC  
Federação das Indústrias do Estado do Ceará – FIEC  
Federação do Comércio do Estado do Ceará – FECOMÉRCIO  
Instituto Euvaldo Lodi – IEL  
Universidade Federal do Ceará – UFC  
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/NA  
Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR-AR/CE

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual

**João Porto Guimarães**

Diretor Superintendente

**Carlos Antônio de Moraes Cruz**

Diretor Técnico

**Alci Porto Gurgel Filho**

Diretor Administrativo Financeiro

**Airton Gonçalves Junior**

Unidade de Atendimento Integrado

**Maria Alice de Mesquita Carneiro** - Articuladora

**Paulo Roberto Martins Grangeiro** - Analista

Desenvolvimento de Conteúdo

**Flaviana Ferreira Pereira**

Projeto Gráfico / Editoração Eletrônica

**estudioarraia.com.br**

## **INFORMAÇÕES E CONTATO**

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará – SEBRAE/CE

Av. Monsenhor Tabosa, 777 – Praia de Iracema Fortaleza / CE – CEP: 60165-011

0800 570 0800 | [www.ce.sebrae.com.br](http://www.ce.sebrae.com.br)

P436e Educação financeira e gestão de pequenos negócios. Flaviana Ferreira Pereira. Fortaleza: SEBRAE/CE, 2013.

44 p.

1. Educação financeira 2. Gestão

Pereira, Flaviana Ferreira.

CDU 658.15

# Sumário

Apresentação .....	7
Introdução .....	9
<b>EDUCAÇÃO FINANCEIRA.....</b>	<b>11</b>
Planejamento Orçamentário: Orçamento Pessoal .....	13
Planejamento Orçamentário: Receitas .....	13
Planejamento Orçamentário: Despesas.....	14
Resultado Final .....	15
Consumo Consciente .....	16
Evitando Dívidas .....	16
Poupaça e Investimento.....	18
Opções de Investimentos .....	19
Utilizando bem o crédito.....	20
Controle e Monitoramento (contratos, bancos e outros).....	20
Dicas valiosas.....	21
Sugestões de livros .....	23
<b>GESTÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS .....</b>	<b>25</b>
Visão Estratégica do Mundo Empresarial.....	27
Administração Geral .....	27
Planejamento Estratégico na Pequena Empresa .....	28
Análise de Mercado .....	29
Atividades do Comercial .....	29
Composto de Marketing.....	30
Atividades do Financeiro.....	31
Planejamento Empresarial (elaboração, Execução e Controle).....	31
Apresentação de Modelos Básicos de Controle Financeiros.....	32
Análise Financeira (indicadores econômico-financeiros) .....	34
Dicas de gestão financeira de empresas .....	39
Referências Bibliográficas .....	41

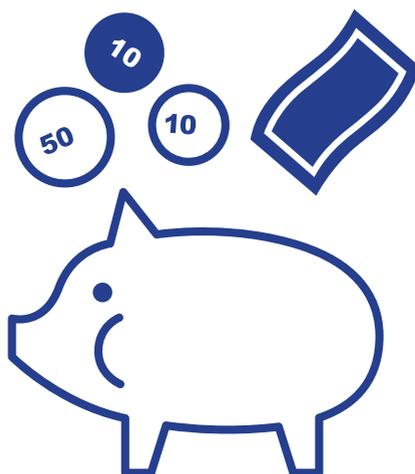


## Apresentação

A presente Cartilha foi elaborada com o intuito de fortalecer as microempresas, empresas de pequeno porte e os empreendedores individuais, através da educação financeira e da boa gestão empresarial, em especial, aqueles que fazem parte do cooperativismo de crédito, uma das modalidades de oferecer crédito e benefícios mais adequados ao público alvo.

Ela contém dicas para uma boa saúde financeira, condição importante que reflete, positivamente, na gestão dos pequenos negócios, fazendo com que os empresários possam implantar ações de crescimento virtuoso em suas empresas.

A referida Cartilha é parte das ações programadas para o projeto de Disseminação e Fortalecimento do Cooperativismo de Crédito no Ceará, o qual está sendo viabilizado pelo SEBRAE com a parceria de duas cooperativas do Sistema Unicred, importantes atores no desenvolvimento de nosso estado.





# Introdução

A importância e a necessidade de realizar um planejamento financeiro, seja pessoal ou empresarial, são realmente indiscutíveis. "A qualidade de vida está intimamente relacionada à capacidade de controle da vida financeira", afirma a especialista em Finanças Pessoais, *Iandra Nascimento (2010)*.

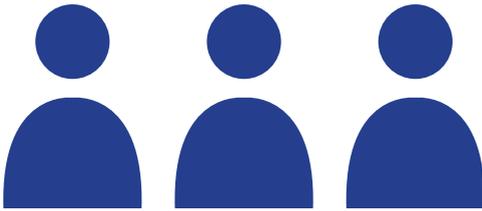
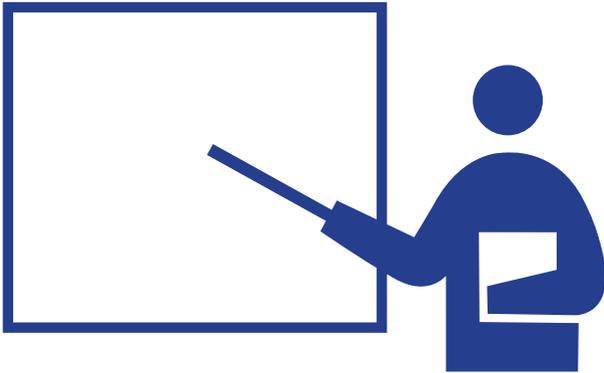


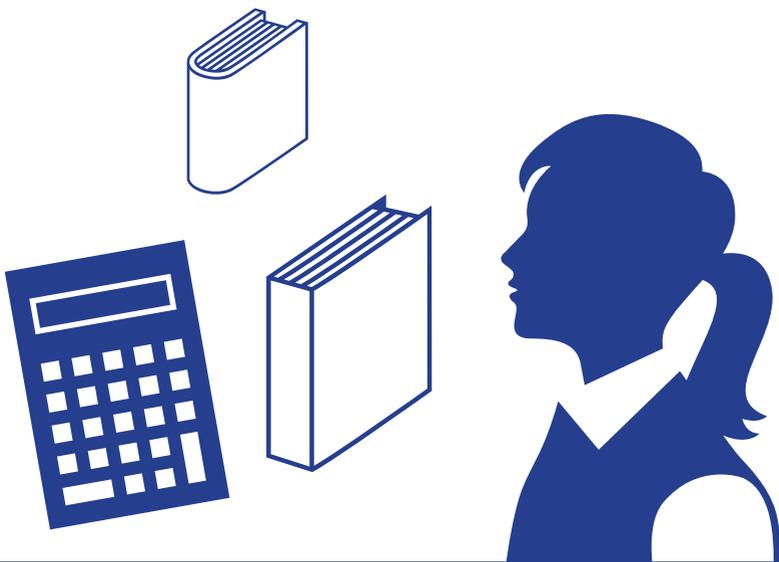
## **O descontrole financeiro traz problemas para a saúde, relacionamentos interpessoais e produtividade.**

Portanto, aspectos relacionados a uma saudável Gestão de Finanças Pessoais, tais como orçamento financeiro, consumo consciente, dívidas ou investimentos, serão apresentados nesta cartilha, além de uma abordagem sobre a Gestão de Pequenos Negócios e a relação dos bons resultados com a educação financeira.

Normalmente, pessoas organizadas e conscientes da necessidade de manter sob controle suas finanças pessoais são bons gestores empresariais. O comportamento pessoal reflete, positivamente, nos resultados das empresas.

Assim, reunimos questões relacionadas a finanças pessoais e empresariais para contribuir com o desenvolvimento sustentável das Micro e Pequenas Empresas e Empreendedores Individuais.





# EDUCAÇÃO FINANCEIRA



# Planejamento Orçamentário (Orçamento Pessoal)

O planejamento financeiro pessoal auxilia em melhores tomadas de decisões, e, conseqüentemente, proporciona resultados favoráveis.

Para obtenção de êxito nos resultados financeiros pessoais torna-se necessária uma organização rigorosa das receitas, o controle dos gastos pessoais e a busca do saldo positivo ao final do mês. Portanto, um orçamento financeiro detalhado com todos os ganhos e gastos deve ser feito, mensalmente.

**Receitas** – Nesse caso, é necessário listar todas as fontes de renda como salários, pensões, aluguéis, títulos, etc. É importante que sejam feitos investimentos ao longo de sua vida, pois geram rendas mensais tais como rendimento de aplicações, recebimento de aluguéis, dentre outros.

## Planejamento Orçamentário: Receitas

Receitas	Valor (R\$)
Salário	
Pensão Alimentícia	
Venda de doces (comissões recebidas/ complem.de renda)	
Total	

**Despesas** – Para facilitar o controle dos gastos pessoais, uma dica é guardar as notas fiscais e criar recibos em caso de gastos que não se receba cupom fiscal (ônibus, táxi, feira), em um só local (gaveta ou envelope). Crie o hábito de guardar sempre. No início de cada mês, separe por grupos relacionados aos gastos da tabela de despesas, tais como alimentação, lazer, cartões, etc.

O autor Gustavo Cerbasi sugere algo bem simples como utilizar uma caixa de sapato para guardar comprovantes dos gastos diários, caso você não tenha paciência de preencher as planilhas diariamente.

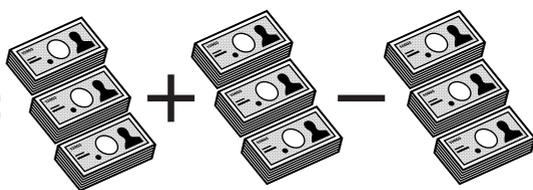
# Planejamento Orçamentário: Despesas

Despesas	Valor (R\$)
Cartões de crédito	
Aluguel ou financiamento	
Conta de luz	
Conta de telefone fixo	
Conta de água	
Carro (financiamento ou manutenção)	
Gasolina	
Alimentação (mercado, feira, padaria)	
Condomínio	
Transporte (escolar, táxi, ônibus)	
Mensalidade escolar	
Material escolar	
Gastos com lazer	
Plano de saúde (médico e dentista)	
Impostos	
Farmácia	
Cheque especial	
Gás de cozinha	
Seguros	
Outros gastos	
Total	

14

**Saldo do mês anterior** - É importante conhecer o valor que sobrou do mês anterior. Se no mês anterior, você ficou devendo, esse valor se torna negativo.

# Resultado Final

$$\text{Resultado final} = \text{Saldo do mês anterior} + \text{Receitas} - \text{Despesas}$$


The diagram shows the equation: Resultado final = Saldo do mês anterior + Receitas - Despesas. Each term is represented by stacks of banknotes. 'Saldo do mês anterior' has three stacks, 'Receitas' has three stacks, and 'Despesas' has three stacks. The plus and minus signs are between the stacks.

Se o **Resultado Final for positivo** ocorre um superávit financeiro. É importante resguardar valores em fundo de reserva (poupança) para cobrir possíveis imprevistos. Em caso de resultados financeiros positivos constantes, deve-se observar a possibilidade de investimento. O estudo do tipo de investimento é importante. Diversificar é o melhor caminho.

Quando o **Resultado Final estiver negativo** é necessário rever o **Orçamento Pessoal**. Veja os maiores gastos, vale a pena economizar em gastos significativos tais como: compras nos cartões de crédito, uma alta conta de luz ou gastos demasiados com lazer. Nesse caso, é indispensável evitar despesas supérfluas.

# Consumo Consciente

É possível consumir sem exageros através da educação para o consumo. Atenção na hora de comprar, realizar pesquisas de preços e verificar planos de pagamentos são estratégias interessantes.

Também é importante ter cuidado com as facilidades de crédito disponíveis no mercado, nunca dê “passos maiores que as pernas”, consumindo e utilizando parcelamentos longos em demasia.

Em épocas de situação financeira desfavorável, é recomendado que haja um controle maior nos gastos aplicando estratégias básicas, como: evitar comprar lançamentos, pois geralmente são artigos mais caros; reduzir gastos exorbitantes com lazer; evitar desperdícios de alimentos, que são geralmente gastos significativos (um exemplo simples seria ao comprar legumes frescos, depositá-los embaixo dos legumes que já estavam na geladeira, assim os antigos não estragam), desligar aparelhos da tomada quando não estão sendo utilizados, reduzir uso de aparelhos que consomem mais energia, dentre outras. A junção de pequenas economias, no final das contas, faz a diferença!

16

## Evitando Dívidas

### **Dicas de como evitar juros altos, renegociar dívidas:**

Em todas as ocasiões faz-se necessário evitar dívidas ocasionadas por padrão de vida inadequado. Seus desejos não podem ser maiores do que as reais necessidades, e suas necessidades devem ser iguais ao seu poder de aquisição.

Para evitar dívidas e pagar juros é preciso estar sempre analisando seu orçamento pessoal para conhecer seu poder de consumo em cada grupo de gastos, tais como cartões de crédito, alimentação, etc.

**SÓ ADQUIRA O QUE SEU  
ORÇAMENTO PERMITIR**

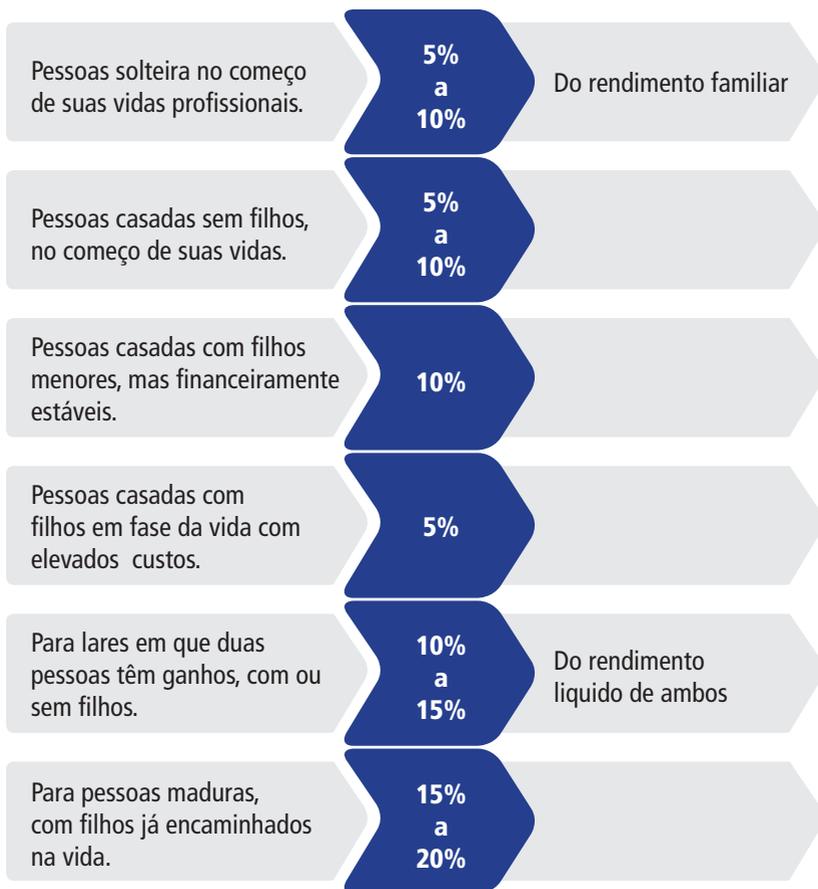


Em casos de descontrole e situações de endividamento, renegocie dívidas junto aos credores, buscando quitar tudo com menores multas ou juros. Após renegociar, aplique as estratégias sugeridas, principalmente, a análise constante do seu orçamento financeiro pessoal. Não adianta renegociar suas dívidas e continuar consumindo sem controle, ou mais do que o possível.

## Poupaça e Investimento

Se não conseguir pagar as faturas de um cartão de crédito, por exemplo, tente uma renegociação da dívida. Procure o Procon, lá existe um serviço de auxílio ao consumidor endividado.

Faça planejamento, jamais compre impulsivamente e evite recorrer com muita frequência ao uso de limite do cheque especial, cheques pré-datados, parcelamentos de cartão, empréstimos e créditos. Nunca gaste mais do que ganha e poupe conforme o indicado abaixo:



Fonte: Iandra Nascimento (2010).

# Opções de Investimentos

**Poupança** - É o investimento mais seguro, mas rende menos, cerca de 6% ao ano.

**Fundo de Renda Fixa, CDB e RDB** - Rendimento médio de cerca de 8% ao ano e, também, é um investimento seguro.

**Bolsa de Valores (Fundos de Investimentos)** - Os rendimentos variam muito e costumam ser mais altos. É necessário ter conhecimento do mercado financeiro. Antes de investir seu dinheiro, consulte o gerente do seu banco para saber sugestões de quais são as melhores opções.

**Imóveis** - Esse, no momento, está sendo um investimento muito atrativo, principalmente, quando se compra um imóvel na planta e, ao ficar pronto, tem uma alta valorização. Cuidados devem ser tomados antes da compra, dentre eles o mais importante é checar a credibilidade da construtora.

## QUESTIONAMENTO SOBRE INVESTIMENTO

- Tenho R\$12 mil na poupança e quero mudar de investimento. Tenho dúvidas sobre aplicações em ações, já que nunca fiz isso e não sei se corro o risco de perder. (Revista Você S/A)

## SUGESTÃO DE ESPECIALISTA

*"Há risco de perder dinheiro em qualquer aplicação financeira. Na poupança, os valores são cobertos pelo Fundo Garantidor. Tecnicamente, há perda quando se ganha menos do que se poderia para um mesmo grau de risco.*

*Esse é o caso quando se compara o investimento da poupança com os fundos de investimento conservadores, que, também, têm baixo risco, mas podem oferecer rendimentos maiores."*

Para uma escolha consciente, o investidor deve levar em conta seu perfil (qual nível de risco aceita assumir) e a relação entre oportunidade e risco que há em toda aplicação.

Na Bolsa, há oportunidade de ganho maior do que em outro investimento, mas o risco de perda é maior. Desconfie de promessas "sem risco".

Além da realização dos investimentos acima citados não esqueça de que é sempre necessário estar coberto por seguro, plano de saúde, ter fundo de reserva, estar inscrito em plano de previdência oficial e complementar privada.

## Utilizando bem o crédito

É importante ter cuidado com as facilidades de crédito disponíveis no mercado. Evite compras com parcelamentos longos em demasia, ter muitos cartões de crédito ou utilizar o limite do cheque especial todo mês.

Empréstimos, também, são muito oferecidos no mercado. Muitas vezes, os valores a pagar mais que duplicam quando se aceita um empréstimo. Portanto, esses, também, desequilibram as finanças.

## Controle e Monitoramento (contratos, bancos e outros)

O controle das informações referentes a entradas e saídas de valores em contas bancárias de pessoa física é recomendado. Seguros não solicitados ou tarifas bancárias cobradas podem ser checados através do controle.

Quando não utilizar mais uma conta, não esqueça de fechá-la junto ao respectivo banco, pois as tarifas bancárias continuam a ser cobradas.

Os bancos são obrigados a afixar um quadro em suas dependências com a relação dos serviços tarifados e respectivos valores. Somente as tarifas que figurem nesse quadro poderão ser cobradas.

O **Banco Central do Brasil – BC** é a autoridade monetária principal do país. É considerado o “banco dos bancos” e tem o papel de fiscalizar e intervir nas instituições financeiras, tendo poderes de aplicar multas aos bancos que cometerem irregularidades.

Na abertura de uma conta corrente, é permitido que o banco exija como condição uma renda determinada (desde que conste na ficha-proposta ou no contrato).

No entanto, a instituição não pode exigir que o consumidor adquira outro produto (título de capitalização, seguro, por exemplo) para a abertura da conta pleiteada. Isso é denominado venda casada.

Vale ressaltar que contratos assinados devem ser sempre lidos (em caso de abertura de contas, seguros, planos de saúde, financiamentos, etc). Cláusulas bem pequenas apontam situações muito importantes.

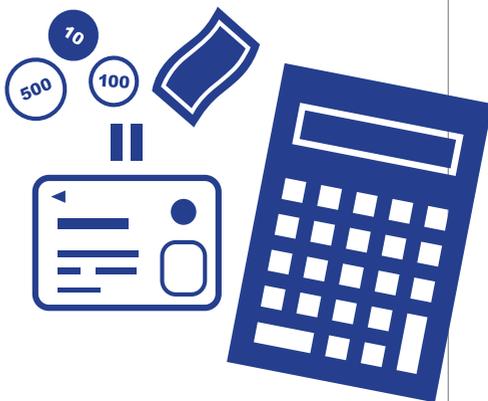
# Dicas valiosas para esticar seu dinheiro, fazendo uma dieta no bolso e eliminando somente desperdícios.

O autor Gustavo Cerbasi aponta os dez mandamentos para manter o orçamento equilibrado. São eles:

1. Planeje seus gastos para conhecer seus limites de consumo.
2. Controle seus impulsos de consumo.
3. Não tenha um padrão de vida maior que suas posses.
4. Não pague juros maiores que recebe de seus rendimentos.
5. Poupe para garantir aquisições futuras.
6. Jamais despreze a inflação.
7. Resista à tentação de gastar a poupança, pois ela garantirá seu futuro.
8. Informe-se bem antes de investir.
9. Jamais despreze pequenos valores.
10. Jamais despreze uma boa negociação de preços.

Segundo Harv Eker em *Os segredos da Mente Milionária*, a maioria das pessoas associa dinheiro a prazer imediato, ou que ser, ou se tornar um rico como sendo algo ruim. Para o autor, o dinheiro deve ser acumulado para proporcionar liberdade e quanto mais se tem, mais é possível ajudar pessoas. Para tanto, é necessário optar por maneiras de pensar favoráveis à sua felicidade e ao sucesso, e deixar de lado as formas negativas de pensamento.

A seguir, dicas do autor para os arquivos da riqueza.



## OS ARQUIVOS DA RIQUEZA

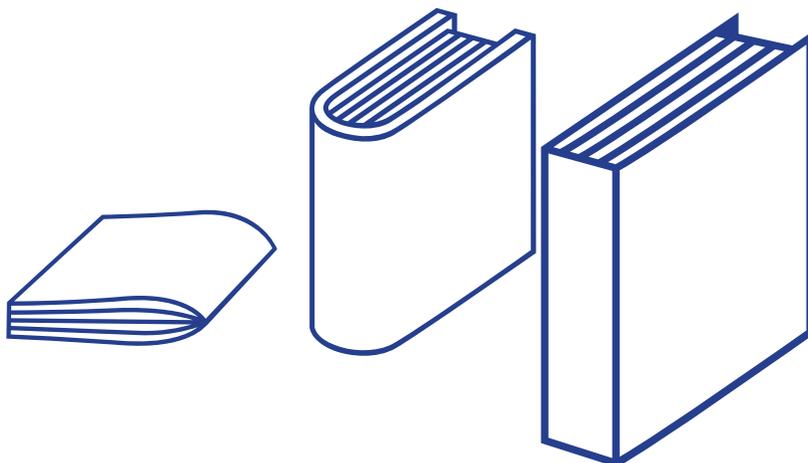
Dezessete modos de pensar e agir que distinguem os ricos das outras pessoas

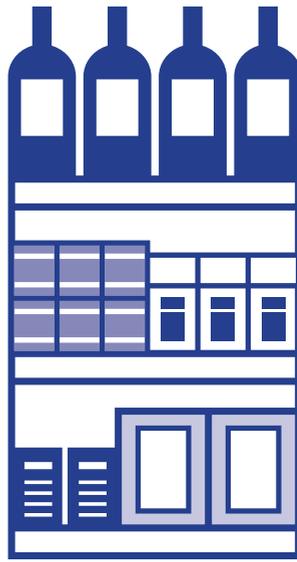
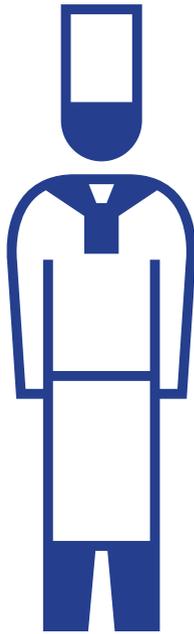
1. As pessoas ricas acreditam na seguinte ideia: "Eu crio minha própria vida." As pessoas de mentalidade pobre, acreditam na seguinte ideia: "Na minha vida, as coisas acontecem."
2. As pessoas ricas entram no jogo do dinheiro para ganhar. As pessoas de mentalidade pobre entram no jogo do dinheiro para não perder.
3. As pessoas ricas assumem o compromisso de serem ricas. As pessoas de mentalidade pobre gostariam de ser ricas.
4. As pessoas ricas pensam grande. As pessoas de mentalidade pobre pensam pequeno.
5. As pessoas ricas focalizam oportunidades. As pessoas de mentalidade pobre focalizam obstáculos.
6. As pessoas ricas admiram outros indivíduos ricos e bem-sucedidos. As pessoas de mentalidade pobre guardam ressentimento de quem é rico e bem-sucedido.
7. As pessoas ricas buscam a companhia de indivíduos positivos e bem-sucedidos. As pessoas de mentalidade pobre buscam a companhia de indivíduos negativos e fracassados.
8. As pessoas ricas gostam de se promover. As pessoas de mentalidade pobre não apreciam vendas nem autopromoção.
9. As pessoas ricas são maiores do que seus problemas. As pessoas de mentalidade pobre são menores que seus problemas.
10. As pessoas ricas são excelentes recebedoras. As pessoas de mentalidade pobre são péssimas recebedoras.
11. As pessoas ricas preferem ser remuneradas pelos seus resultados. As pessoas de mentalidade pobre preferem ser remuneradas pelo tempo que despendem.
12. As pessoas ricas pensam: "Posso ter as duas coisas." As pessoas de mentalidade pobre pensam: "Posso ter uma coisa ou outra."
13. As pessoas ricas focalizam seu patrimônio líquido. As pessoas de mentalidade pobre focalizam o seu rendimento mensal.
14. As pessoas ricas administram bem o seu dinheiro. As pessoas de mentalidade pobre administram mal o seu dinheiro.
15. As pessoas ricas põem o seu dinheiro para trabalhar para eles. As pessoas de mentalidade pobre trabalham pelo seu dinheiro.
16. As pessoas ricas agem apesar do medo. As pessoas de mentalidade pobre deixam-se paralisar pelo medo.
17. As pessoas ricas aprendem e se aprimoram o tempo todo. As pessoas de mentalidade pobre acreditam que já sabem tudo.

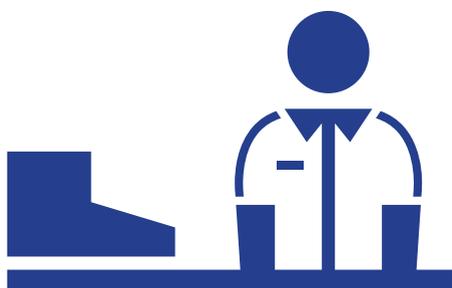
# Sugestões sobre livros com temas relacionados à Gestão de Finanças Pessoais

Seguem sugestões de livros relacionados ao tema Finanças Pessoais para serem lidos por toda a família. Continuar se interessando pelo assunto e aplicar as estratégias sugeridas, tornam-se um bom caminho para o sucesso financeiro pessoal.

1. Casais inteligentes enriquecem juntos (Gustavo Cerbasi).
2. Cartas a um jovem investidor (Gustavo Cerbasi).
3. Como organizar sua vida financeira (Gustavo Cerbasi).
4. Filhos inteligentes enriquecem sozinhos (Gustavo Cerbasi).
5. Investimentos inteligentes (Gustavo Cerbasi).
6. O menino do dinheiro (Literatura Infantil de Reinaldo Domingos).
1. Os segredos da Mente Milionária (T. Harv Eker).
2. Quem pensa enriquece. (Hill Napoleon).







# GESTÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS



# Visão Estratégica do Mundo Empresarial

O empreendedorismo, hoje, é visto como uma forma diferenciada de gerenciar recursos e capital da empresa no mercado como uma nova visão estratégica no mundo contemporâneo. É o caminho alternativo para contribuição ao desenvolvimento e crescimento empresarial.

O empreendedorismo conta com o pensamento estratégico como forma de ferramenta de auxílio em sua forma de gerenciamento, criando uma nova visão de mercado, e, conseqüentemente, corretas tomadas de decisões.

Percebe-se, então, que uma empresa necessita ver além do que se oferece no mercado. Ao empreender com novas ideias, aplicando sempre estratégias mercadológicas eficazes, o empreendedor contribuirá de forma ativa para o desenvolvimento empresarial e organizacional.

## Administração Geral

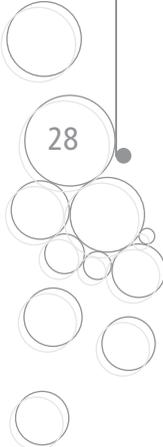
As transformações econômicas, tecnológicas e sociais têm contribuído para o acirramento da concorrência, aumentando as condições de incertezas do ambiente e alterando as formas de produzir, distribuir e administrar das empresas. Essas transformações do ambiente, também, exigem das empresas uma maior flexibilidade - manutenção da sua capacidade de descobrir e explorar novas oportunidades de negócio – e competitividade.

O planejamento estratégico é a ferramenta de Administração Geral que pode contribuir, diretamente, para eficiência e eficácia das empresas, mostrando o caminho que elas devem seguir para sobreviver ou crescer; e, conseqüentemente, para a melhoria da sua competitividade. No caso das pequenas empresas, contribuindo para a diminuição do alto índice de mortalidade.

# Planejamento Estratégico na Pequena Empresa

O planejamento estratégico sempre foi uma barreira para os dirigentes das pequenas empresas brasileiras, uma vez que, grande parte dos modelos existentes foram desenvolvidos para atender às necessidades das grandes corporações.

Diante desse contexto, alguns pesquisadores brasileiros têm se dedicado ao estudo das pequenas empresas para criarem novos modelos que contemplem essa categoria de empreendimentos. Segundo Almeida (2003), o planejamento estratégico quando aplicado às pequenas empresas, necessita de um grande grau de simplificação e enfrenta a dificuldade de fazer com que o empresário não pense apenas no dia a dia da sua empresa, sendo necessário criar um comprometimento mútuo com a equipe. Observando esse cenário, Almeida (2003) desenvolveu um modelo de planejamento estratégico simples (figura 1).



ORIENTAÇÃO	DIAGNÓSTICO	DIREÇÃO	VIABILIDADE	OPERACIONAL
	Aspectos Internos		Demonstrativo de Resultados	
Missão	Análise Ambiental	Estratégias	Balanço	Ações
Vocação	Campo de Atuação	Objetivos	Mutação	Cronograma
	Estratégia Vigente		Índices	

**Figura 1 – Processo de planejamento estratégico**

Fonte: Almeida (2003)

É preciso conhecer a razão de ser da empresa (orientação), analisar o mercado (diagnóstico), estabelecer os objetivos e as estratégias para alcançá-los (direção), acompanhar os resultados (viabilidade) e desenvolver as ações estabelecidas para atingir objetivos pré-determinados no cronograma planejado (operacional).

Seguem adiante informações fundamentais para o Planejamento Estratégico, tais como Análise de Mercado, Controles Financeiros, Análises Financeiras, assim como dicas de gestão.

## Análise de Mercado

Consumidores, fornecedores e concorrentes só existem quando pessoas ou empresas procuram produtos e serviços e outras pessoas ou empresas oferecem esses mesmos produtos ou serviços. A relação entre oferta e procura de produtos ou serviços é o mercado.

É preciso conhecer os valores e as necessidades do mercado consumidor e assim organizar-se para atendê-los, identificar os fornecedores e os concorrentes (conhecendo seus pontos fortes e fracos).

## Atividades do Comercial

Estratégias de *marketing* permitem definir como sua empresa atingirá seus objetivos comerciais e metas, assim como gerenciar seus relacionamentos com o mercado de maneira que obtenha vantagens sobre a concorrência.

Para vender mais, realizando estratégias de *marketing* completas, é necessário considerar o composto de *marketing*, formado por cinco elementos essenciais.

# Composto de Marketing



**Produto/Serviço** - Considerar o produto como sendo um bem (produto) ou (serviço). Um produto é o bem que é ofertado numa transação comercial e deve dispor de características essenciais às necessidades do consumidor. Os produtos/serviços precisam ser mais atrativos, mais competitivos e encantar mais o cliente.



**Preço** - Preço é quanto o seu produto ou serviço vale para o consumidor. Para o seu negócio, o preço ideal de venda é aquele que cobre os custos do produto ou serviço e ainda proporciona o retorno desejado pela empresa.



**Ponto de Venda** - Diz respeito a como será a operacionalização do negócio, ou seja, como o produto/serviço será colocado à disposição do seu cliente. A localização e estrutura adequadas, canais de distribuição de seu produto ou serviço, relação com fornecedores serão determinantes para levar ao cliente o que ele necessita. O tipo do negócio determinará todos os aspectos relevantes a esse elemento.



**Promoção** - A promoção tem a função de estimular a demanda, relacionando serviços às necessidades e aos desejos de seus clientes. A informação a ser repassada deve basear-se nas necessidades de seus clientes e através dos corretos canais de comunicação. A chave do sucesso está em atrair e reter a atenção do consumidor.



**Pessoas** - As pessoas são essenciais para o bom andamento de um negócio e são elas as responsáveis pela qualidade do atendimento e dos serviços prestados. Por isso, é necessário que os colaboradores tenham total conhecimento do posicionamento da empresa, dos objetivos e metas. A realização de treinamentos, confraternizações, políticas de reconhecimento e recompensa e realização de uma boa seleção de pessoal tornam-se necessários.

Os colaboradores precisam compreender que um bom atendimento gera maior satisfação nos clientes; e, conseqüentemente, mais vendas e melhores resultados.

# Atividades do Financeiro

Controlar e acompanhar os resultados financeiros são atividades essenciais em uma empresa.

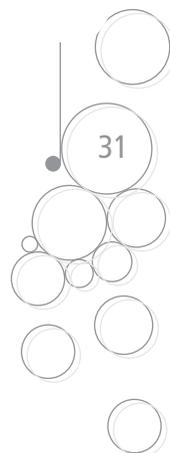
Para o planejamento financeiro de uma empresa, atividades de acompanhamento caixa, bancos, compras (que geram contas a pagar), vendas (que geram contas a receber), acompanhamento da disponibilidade financeira presente e futura (Fluxo de Caixa) e Análises Financeiras (Estrutura Gerencial de Resultados) e estoques, tornam-se necessárias.



## Planejamento Empresarial (Elaboração, Execução e Controle)

Para o Planejamento Empresarial (elaboração) bem sucedido é preciso colocar em prática estratégias mercadológicas (execução) e acompanhar os resultados financeiros das tomadas de decisões (controle).

É nesse sentido que seguem modelos, informações e dicas sobre Controles e Análises Financeiras que permitem o conhecimento da situação financeira da empresa a cada período. Para tanto, é necessário ter disciplina para pôr em prática, pois o acompanhamento deve ser contínuo.





**Fluxo de Caixa** - Todas as informações financeiras presentes e futuras (via caixa e banco) estarão no fluxo de caixa da empresa. Saldo anterior, entradas e saídas (via caixa e banco), e saldo final devem ser lançados, diariamente, no fluxo de caixa. Informações futuras devem ser lançadas como fluxo de caixa previsto. Quando ocorrem, transformam-se em fluxo de caixa realizado.

<b>Dias do mês ...</b>	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>	<b>5°</b>	<b>6°</b>
1. Saldo Inicial						
<b>2. Entradas</b>						
2.1. Vendas à vista						
2.1. Recebimentos						
2.3. Juros diversos						
2.4. Empréstimos						
2.5. Outras entradas						
<b>3. Saídas</b>						
3.1. Compras à vista						
3.2. Fornecedores						
3.3. Retirada dos sócios						
3.4. Despesas financeiras						
3.5. Taxas bancárias						
3.6. Água, luz, telefone						
3.7. Material de expediente						
3.8. Salários						
3.9. Encargos sociais						
3.10. Multas/Desp. recisórias						
3.11. Comissões						
3.12. Vale-transporte						
3.13. Honorários contábeis						
3.14. Impostos						
3.15. Propaganda						
3.16. Aluguel						
3.17. Manutenção						
<b>4. Saídas/Investimentos</b>						
4.1. Consórcio						
4.2. Pg. imobilizada						
4.3. Pg. empréstimos						
5. Saldo do final do dia						
= 1 + 2 - 3 - 4						

# Análise Financeira

## (indicadores econômico-financeiros)

Uma estrutura gerencial organizada demonstra o resultado que sua empresa alcançou num determinado período, servindo de base para análise e tomada de decisões. Trata-se de uma ferramenta que permite a apuração dos resultados operacionais de uma atividade, com base em avaliações de desempenho obtidas durante o mês, ou período de análise.

Os resultados financeiros de uma empresa podem ser analisados através da Estrutura Gerencial de Resultados, ou Demonstrativo de Resultados, que possui a seguinte formatação.

RECEITAS  
(-)  
CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS  
(=)  
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO OU LUCRO BRUTO  
(-)  
CUSTOS E DESPESAS FIXAS  
(=)  
RESULTADO OPERACIONAL (LUCRO OU PREJUÍZO)

Descrição	Valor – R\$	(%) da Receita
1 - Receita		
2 - Custos ou despesas variáveis		
3 - Margem de contribuição (1-2)		
4 - Custos ou despesas fixas		
5 - Lucro líquido (3-4)		

As Receitas são a soma das vendas à vista e a prazo num período a ser lançado na Estrutura Gerencial de Resultados.





Os **custos** são valores monetários aplicados, diretamente, na aquisição das mercadorias para comércio, na prestação de serviços para empresas de serviços e na produção para a indústria. Exemplo generalizado: mercadoria para revenda, comissão, etc.

As **despesas** são os demais valores monetários não aplicados diretamente na atividade fim da empresa. Exemplo generalizado: aluguel, material de limpeza, água, etc.

Os **custos ou despesas fixas** são gastos que não variam com as vendas, ocorrem, periodicamente, e são necessários para o funcionamento da empresa. São gastos regulares e necessários para o seu funcionamento administrativo e operacional. A principal característica desses custos é a de não variar proporcionalmente ao volume de vendas.

Os **custos ou despesas variáveis** são gastos que variam de acordo com a atividade fim da empresa. São aqueles gastos que variam, proporcionalmente, ao volume de vendas/prestação de serviço/produção da empresa. Isto é, quando elas aumentam, aumentam-se os custos variáveis na mesma proporção, e vice-versa.

Existem duas formas de análise na Estrutura Gerencial de Resultados: pelo **regime de caixa** ou pelo **regime de competência**. No regime de caixa as informações devem ser inseridas no período que ocorreu o pagamento ou recebimento. No regime de competência as informações serão inseridas quando foi gerada a informação.

Por exemplo, pelo regime de competência, as informações serão inseridas quando for gerada a informação, uma conta de energia que foi consumida no mês de janeiro vencerá em fevereiro, na Estrutura Gerencial de Resultados esse valor deverá constar no mês de janeiro. Para o mesmo exemplo, se a análise fosse feita pelo regime de caixa, o valor deveria contar quando ocorresse o pagamento da conta de luz.

Além da elaboração da Estrutura Gerencial de Resultados, são recomendados os cálculos dos indicadores econômico-financeiros a cada período, pois complementam a análise da viabilidade financeira da empresa. Seguem os principais indicadores, assim como exemplo numérico para facilitar a compreensão.

## INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS

Com os dados da Estrutura Gerencial de Resultados torna-se necessário apurar indicadores econômico-financeiros para acompanhar a situação financeira da empresa.

1. A lucratividade é obtida sob a forma de valor percentual e indica qual é o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve.

$$\text{Lucratividade} = \text{lucro líquido/receita total} \times 100$$

2. A rentabilidade é obtida sob a forma de valor percentual e mostra a taxa de retorno do capital investido em um determinado período. É um indicador de atratividade do negócio.

$$\text{Rentabilidade} = \text{lucro líquido/investimento total} \times 100$$

3. O ponto de equilíbrio é um indicador de segurança do negócio, ele nos mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem aos gastos. Com isso, é eliminada a possibilidade de prejuízo.

$$\text{Ponto de equilíbrio} = (\text{custo fixo/lucro bruto}) \times \text{receita}$$

4. O prazo de retorno do investimento é um indicador de atratividade do negócio. Ele mostra o tempo necessário para que o empreendedor recupere tudo o que investiu no seu negócio.

$$\text{PRI} = \text{investimento/lucro líquido}$$

## Exemplo Numérico

Estrutura Gerencial de Resultados (Mês)

**Receita = R\$ 10.000,00**

**(-) Custos variáveis = R\$ 5.000,00**

**(=) Margem de contribuição ou lucro bruto = R\$ 5.000,00**

**(-) Custos fixos = R\$ 4.000,00**

**(=) Lucro líquido = R\$ 1.000,00**

Obs: Investimento Total = R\$ 20.000,00

### Indicadores Econômico Financeiros

**Lucratividade** =  $(1.000/10.000) \times 100 = 10\%$

**Rentabilidade** =  $(1.000/20.000) \times 100 = 5\%$

**Ponto de equilíbrio** =  $(4.000/5.000) \times 10.000 = \text{R\$ } 8.000,00$  (mês) ou R\$307,00 (dia)

**PRI** (Prazo do Retorno do Investimento =  $(20.000/1.000) = 20$  meses

## Dicas de gestão financeira de empresas

1. Fixar o pró-labore do empresário baseado, nas possibilidades financeiras da empresa.
2. Resguardar, mensalmente, valores referentes à depreciação de obras, maquinários, móveis ou veículos da empresa. Pesquisas sugerem 2% do faturamento mensal.
3. Em caso de lucro, resguardar valores em fundo de reserva para possíveis imprevistos em meses seguintes e fazer novos investimentos.
4. Em caso de prejuízo, conhecer os gastos significativos para buscar reduzi-los, evitar desperdícios e, principalmente, aumentar receitas com aplicações de estratégias de *Marketing* apropriadas.
5. Reunir a equipe de trabalho para, juntos, definirem as estratégias de redução de desperdícios ocorridos na empresa para minimizar os gastos significativos.
6. Seguir os quatro passos da Gestão Financeira Eficaz. São eles: controlar, analisar, recomendar e agir.



# Referências Bibliográficas

ALMEIDA, M.I.R.; ALMEIDA, F.R. Análise do ambiente organizacional: a peça chave para o desenvolvimento de um plano regional. *In: SEMEAD, 6, Anais eletrônicos*. São Paulo, 2003.

CAVALCANTI, M. (org). *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação*. 2ª ed. ver. e ampl. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CERBASI, GUSTAVO. *Como organizar sua vida financeira*. Editora Campus. Rio de Janeiro. 1. ed. 2009.

Dicas Econômicas. *Dinheiro: Sabendo usar, não vai faltar*. CORECON/ CE (Conselho Regional de Economia).

EKER, T. HARV. *Os segredos da mente milionária*; tradução Pedro Jorgensen Junior. - Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006. 175 p.

NASCIMENTO, IANDRA VIRGÍNIA. *Gestão de Finanças Pessoais* (Educação Sebrae).

## Princípios de Riqueza:

“Se você só é disposto a realizar o que é fácil, a vida será difícil. Mas se concordar em fazer o que é difícil, a vida será fácil.”

(T. Harv Eker)

**Um vencedor é sempre parte da resposta**

Um perdedor é sempre parte do problema

**Um vencedor sempre tem um programa**

Um perdedor sempre tem uma desculpa

**Um vencedor diz: “Deixe-me ajudá-lo”**

Um perdedor diz: “Não é minha obrigação”

**Um vencedor enxerga uma resposta para cada problema**

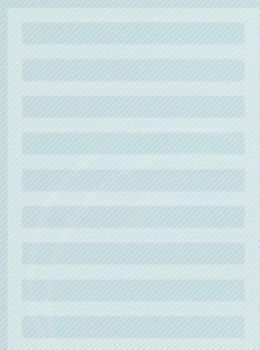
Um perdedor enxerga um problema para cada resposta

**Um vencedor diz: “Pode ser difícil, mas é possível”**

Um perdedor diz: “Pode ser possível, mas é tão difícil”.







**UNICRED** 

**SEBRAE**

0800 570 0800  
[www.ce.sebrae.com.br](http://www.ce.sebrae.com.br)