



CRÉDITO ORIENTADO E ASSISTIDO

---

*e-Book:*

Como utilizar a  
**Calculadora de  
Planejamento  
Financeiro  
Empresarial**  
com foco em crédito

*Instruções de preenchimento  
e informações conceituais*

## ABERTURA

A Calculadora de Planejamento Financeiro Empresarial com foco em crédito foi estruturada para ajudar você, empresário, que deseja obter crédito para o seu negócio. Ou mesmo para você, empreendedor, que está iniciando a jornada empresarial e necessita de investimento para formalizar a sua empresa e colocar o seu plano de negócios para rodar.

Este *e-book* foi produzido para auxiliar você no preenchimento dos dados na planilha de forma prática e simples. Também foi preparado para reforçar os conceitos mais importantes de gestão financeira, que serão incorporados na rotina de forma prática e essencial para dar mais segurança nas tomadas de decisão do seu negócio.

A Calculadora dispõe de 4 abas estruturadas em uma planilha Excel. Em cada aba será possível identificar um conjunto de informações relevantes sobre a gestão financeira do seu negócio e perceber como o seu negócio se comportará do ponto de vista dos principais indicadores financeiros sobre a obtenção de crédito ou medidas de gestão que possam influenciar diretamente o crescimento da empresa.

Além da aba INÍCIO, onde constam as informações gerais, você encontrará na Calculadora:

1. **DADOS:** neste espaço você poderá inserir os dados gerais do seu negócio ou mesmo fazer projeções caso ainda não tenha uma empresa. As informações poderão ser preliminares no primeiro momento e assim que você tiver mais clareza da necessidade real de crédito, poderá visitar a calculadora e validar o planejamento financeiro do seu negócio.
2. **FLUXO PROJETADO:** nesta aba você poderá informar o saldo existente no caixa da empresa e lançar as saídas programadas de acordo com o fluxo de caixa da empresa. Nessa aba, após a identificação da real necessidade de crédito e da avaliação das linhas disponíveis que são mais adequadas para você, será possível fazer o lançamento do Novo Financiamento ou da Renegociação projetando o cenário futuro que seu negócio passará. Este lançamento poderá ser realizado na revisão do seu planejamento financeiro com foco em crédito. Ele proporcionará a visualização mais segura dos indicadores financeiros do seu negócio e proporcionará a visualização da capacidade de pagamento e de outros recursos para garantir a saudabilidade financeira na tomada de decisão.
3. **RESULTADO:** neste campo será possível visualizar todos os indicadores mais relevantes para saber como anda a saudabilidade financeira do seu negócio, tais como Lucro; Lucratividade; Rentabilidade; Prazo de retorno do investimento; Necessidade de Capital de Giro; Necessidade



de financiamento para Capital de Giro. E ainda também permitirá fazer projeções com base na proposta de novas metas na quantidade de vendas ou no aumento de preços de vendas.

4. **GARANTIAS:** neste campo será possível visualizar o percentual máximo de garantias proporcionado pelo FAMPE, que vai contribuir com a sua negociação no ato de apresentação de uma proposta de crédito para uma instituição operadora do Fundo que é parceira do Sebrae.

A seguir, você encontrará as orientações de preenchimento da Calculadora e poderá se aprofundar nos detalhes de cada um dos recursos e conceitos relativos ao planejamento financeiro com foco em crédito.

Boa leitura!



**CALCULADORA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO EMPRESARIAL:** tudo que você precisa fazer para planejar com segurança o crédito mais adequado para o seu negócio.

Os conteúdos disponibilizados neste *e-book* auxiliarão você, de forma detalhada, a preencher os dados necessários para realizar o planejamento financeiro do seu negócio. E tem muito mais! Também disponibilizará os conceitos mais relevantes que todo empresário precisa dominar para garantir uma gestão financeira saudável, manter a sustentabilidade e projetar o crescimento do seu negócio.

Em cada um dos capítulos a seguir, você encontrará as orientações e comandos detalhados sobre cada etapa de preenchimento dos dados na planilha que representa a Calculadora de Planejamento Financeiro Empresarial, assim como conceitos e informações relevantes que poderão ampliar os seus conhecimentos sobre gestão e planejamento financeiro empresarial.

Saiba como preencher a Calculadora de Planejamento Financeiro Empresarial e como ampliar seus conhecimentos em gestão financeira.

Baixe a Calculadora no Portal Sebrae ([www.sebrae.com.br/creditoconsciente](http://www.sebrae.com.br/creditoconsciente)), leia as instruções na aba INÍCIO e depois siga os passos.

## Passo a passo de preenchimento da Calculadora de Planejamento Financeiro Empresarial

### Passo 1 – Aba ‘DADOS’

Aqui você encontrará um conjunto de informações referentes a gestão financeira do seu negócio, esteja ele já constituído ou apenas no papel.

As orientações de preenchimento também estão disponíveis na Calculadora, mas com este *e-book* você poderá revisar os principais conceitos e ampliar o seu conhecimento.

Vamos lá?

### Dados Gerais do Negócio

Cada um dos campos detalhados a seguir dispõe de uma ou mais orientações para você preencher os dados relativos à sua empresa ou mesmo fazer uma prospecção de um futuro negócio desejado.

Siga o preenchimento de cada campo indicado na sequência e observe as orientações. Lembre-se que na própria Calculadora você encontrará dicas muito valiosas. Basta aproximar o cursor no canto direito superior das células que têm um destaque vermelho conforme indicado:

Capital de Giro próprio

**Capital de Giro próprio**

Para começar, informe a sua receita.

MÉDIA MENSAL	PRODUTOS	SERVIÇOS
Receita total	5.000,00	25.000,00
Custo com mercadorias	2.500,00	5.000,00

Para um comércio, o 'Custo com mercadorias' é o valor do custo de aquisição das mercadorias vendidas.  
Para serviços prestados, este é o valor do custo de aquisição das mercadorias utilizadas na prestação dos serviços vendidos.

Neste campo, lance a soma de todos os itens de custos fixos mensais. Exemplo: aluguel, condomínio, energia, água, telefonia, internet, prolabore, salários, contabilidade, combustível, manutenção, taxas fixas, impostos fixos (MEI) etc.

CUSTOS INDIRETOS VARIÁVEIS	% TAXAS	% DA RECEITA TOTAL
Taxa de cartão de débito (média)	3,00%	20,0%
Taxa de cartão de crédito (média)	7,00%	60,0%
Comissões	40,00%	50,0%
Impostos	6,00%	100,0%
Outros		

Custos indiretos fixos: 9.000,00

Investimento fixo

Capital de Giro próprio

Valor dos móveis, equipamentos, máquinas, instalações etc. Se você está planejando um novo negócio, lance o valor do investimento que será necessário para a empresa entrar em funcionamento e conseguir atingir as metas estabelecidas para as vendas mensais.

PRAZOS DE RECEBIMENTO	% DA RECEITA
Recebimento à vista	100,00%
Recebimento em 30 dias	0,00%
Recebimento em 2x	0,00%
Recebimento em 3x	0,00%
Recebimento em 4x	0,00%
Recebimento em 5x	0,00%
Recebimento em 6x	0,00%

Capital de Giro próprio: Valor da diferença entre a receita total e os custos totais. É o investimento necessário para a empresa.



**Campo: RECEITA TOTAL**

Para negócios em funcionamento, lance o valor médio das vendas dos últimos três meses.

Se você está planejando um novo negócio, lance o valor da meta estabelecida para a receita mensal.

**Campo: CUSTO COM MERCADORIAS**

Para um comércio, este é o valor do custo de aquisição das mercadorias vendidas.

Para serviços prestados, este é o valor do custo de aquisição das mercadorias utilizadas na prestação dos serviços vendidos.

Para negócios em funcionamento, use o valor médio dos últimos três meses.

Se você está planejando um novo negócio, lance o custo com mercadorias de acordo com a meta estabelecida para as vendas mensais.

Na tabela de **CUSTOS INDIRETOS VARIÁVEIS** você encontrará os campos relativos aos custos que acompanham as mudanças nas vendas.

**Campos: TAXAS**

Preencher as taxas percentuais para cada item de acordo com a realidade vivenciada pela sua empresa ou faça uma estimativa sobre o modelo de negócio da empresa que deseja constituir.

**Campos: % DA RECEITA TOTAL**

Preencher o percentual das vendas sobre o qual incide cada taxa de custo variável.

Atenção: a soma dos percentuais lançados PODE SER DIFERENTE de 100%.

**Campo: CUSTO INDIRETOS FIXOS**

Neste campo, lance a soma de todos os itens de custos fixos mensais. Por exemplo: aluguel, condomínio, energia, água, telefonia, internet, prolabore, salários, contabilidade, combustível, manutenção, taxas fixas, impostos fixos (MEI) etc.

Para negócios em funcionamento, lance o valor médio dos custos fixos nos últimos três meses.

Se você está planejando um novo negócio, lance o valor dos custos fixos que serão necessários para a empresa entrar em funcionamento e conseguir atingir as metas estabelecidas para as vendas mensais.

#### Saiba mais:

*Aqui você encontrará informações relevantes sobre conceitos que vão te ajudar a aprimorar seus conhecimentos em gestão financeira e tomar as decisões mais assertivas para aprimorar os resultados da sua empresa.*

#### **Receita total**

*É a soma das quantidades vendidas no mês de todos os produtos e serviços multiplicados pelos respectivos preços.*

#### **Vendas e Faturamento**

*É fundamental partirmos das vendas medidas em quantidades, não apenas para o controle real da empresa, mas também para reforçar a ideia de que estamos trabalhando em regime de competência. Ou seja, estamos somando as receitas originadas pela venda de diversos produtos (dentro do mês), independentemente de quando foram pagas pelos nossos clientes. Porém, esta defasagem entre a venda e o recebimento financeiro não estão sendo ignorados. O saldo do fluxo de caixa reflete a boa administração dos prazos concedidos aos clientes.*

#### **Custos**

*A classificação dos custos pode obedecer a critérios diferentes. Aqui serão apresentados dois critérios. Um destes critérios é a relação entre os custos e o volume da produção: custos fixos e variáveis. E outro critério considera a relação entre o custo e o próprio produto ou serviço: custos diretos e indiretos.*

*Para a Calculadora de Planejamento Financeiro o conceito utilizado foi o de Custos Diretos e Indiretos.*

#### **Custos Diretos ou 'Custos com Mercadorias'**

*Estes são os custos diretamente relacionados aos produtos ou serviços comercializados. O principal custo direto é o custo com aquisições de mercadorias (Comércio), matéria prima (indústria) ou materiais para a realização de serviços (serviços).*

*O Total dos custos diretos pode ser encontrado somando as quantidades utilizadas no mês (saídas do estoque) de todas as matérias primas, materiais e/ou mercadorias, multiplicadas pelos respectivos preços.*

*Observação: Outros custos podem ser classificados como diretos, mesmo sendo fixos ou variáveis.*

#### **Custos Indiretos**

*É a soma de todos os outros custos da empresa exceto os custos com aquisições (diretos).*

### **Custos Fixos**

São fixos em relação ao volume de produção. Ou seja, a qualquer nível de produção e de vendas serão os mesmos. Por exemplo, o aluguel.

### **Custos Variáveis**

São custos que variam em função da produção. Como exemplo, temos os custos com a aquisição de mercadorias ou matéria prima.

Em geral, os custos variáveis são preferíveis quando comparados com os custos fixos. Assim, a empresa em meses de fraco movimento será menos onerada pelos seus custos. Isto significa que se pudermos transformar custos fixos em variáveis otimizaremos os resultados da empresa.

Porém, nem todos os custos fixos podem ser transformados em variáveis. E ainda, alguns custos fixos podem se tornar insignificantes durante períodos de grande volume de vendas e assim serem preferíveis aos custos variáveis.

### **Lucro da Empresa**

É a diferença entre as receitas e custos da empresa em determinado período. Em uma análise por competência encontraremos o lucro econômico. Este é o lucro apurado pelo Demonstração do Resultado do Exercício – DRE.

### **Análise do Resultado Econômico**

Veja a seguir como calcular o Lucro do seu negócio.

$$L = RT - CT$$

$$\text{Lucro} = \text{Receita Total} - \text{Custo Total}$$

$$CT = CD + CI$$

CT = CUSTO TOTAL  
CD = CUSTOS DIRETOS  
CI = CUSTOS INDIRETOS

CD=Custos Diretos

CI =Custos Indiretos

$$L = RT - (CD+CI)$$

$$RT = CD + CI + L$$



Veja a seguir como calcular a Lucratividade do seu negócio.

$RT = CD + CI + L$

$LUCRATIVIDADE = \frac{LUCRO}{RECEITA\ TOTAL}$

CUSTOS DIRETOS
CUSTOS INDIRETOS
LUCRO

RECEITA TOTAL

*Receita Total = Vendas*  
*Custo Direto = Custo de aquisição dos produtos e impostos diretos*  
*Custo Indireto = Todos outros custos*

**LUCRATIVIDADE**

$LTV = \frac{L}{RT} \times 100$

$LTV = \text{Lucratividade em \%}$

**Dica:** Perceba que a lucratividade é uma medida de eficiência do seu negócio na tarefa de transformar as vendas em lucro. Imagine que em dois meses diferentes você obteve faturamentos iguais, mas em um deles você teve o Custo Total menor do que no outro, pois, por algum motivo você foi mais eficiente nos seus processos. Agora compare as lucratividades de cada mês e perceba que para uma mesma Receita Total a empresa alcançou lucratividades diferentes, pelo fato de ter melhorado a sua capacidade de transformar as vendas em lucro.

**Campos: PRAZOS DE RECEBIMENTO E % DA RECEITA TOTAL**

Preencha com os percentuais da Receita Total referentes a cada modalidade de recebimento.

Atenção: a soma dos percentuais lançados DEVE SER IGUAL a 100%.

**Campos: PRAZOS DE PAGAMENTO E % DA RECEITA TOTAL**

Preencha com os percentuais da Receita Total referentes a cada modalidade de pagamento.

Atenção: a soma dos percentuais lançados DEVE SER IGUAL a 100%.

### **Campos: GIRO DO ESTOQUE (em dias) E % DAS COMPRAS**

Este é o tempo (em média) que as mercadorias ficam paradas no seu estoque. Uma maneira de estimar este valor é a partir do tempo entre cada compra de mercadoria.

*Por exemplo:*

Mercadorias que são compradas diariamente ficam 1 dia paradas no estoque.

Mercadorias que são compradas semanalmente ficam (em média) 3,5 dias paradas no estoque.

Mercadorias que são compradas mensalmente ficam (em média) 15 dias paradas no estoque.

Atenção: a soma dos percentuais lançados DEVE SER IGUAL a 100%.

Se você ainda não tem estas informações sobre o seu negócio, preencha um percentual com 100% e no campo do Giro de Estoque preencha com uma média geral estimada para o tempo (dias) que as mercadorias ficam no seu estoque.

#### **Saiba mais:**

*Aqui você encontrará informações relevantes sobre conceitos que vão te ajudar a aprimorar seus conhecimentos em gestão financeira e tomar as decisões mais assertivas sobre prazos e necessidade de capital de giro da sua empresa.*

#### **TIPOS DE CONTROLE: Fluxo de Caixa e Resultado (DRE-gerencial)**

A principal diferença entre o Fluxo de Caixa e o Resultado Econômico é temporal. Enquanto o Demonstrativo de Resultados (DRE-gerencial) é estanque, o Fluxo de Caixa é dinâmico.

Pode-se dizer que o DRE-gerencial é uma fotografia dos números referentes a um determinado mês de operação da empresa. Nele apuram-se os custos e a receita e conseqüentemente o lucro econômico, independentemente da realização financeira destes. O DRE-gerencial é o "lado" real da empresa, já o Fluxo de Caixa é o "lado" financeiro. Analogamente o Fluxo de Caixa seria um filme do dia a dia da empresa no qual se vê apenas entradas e saídas de recursos financeiros em seu caixa.

Para melhor compreensão, podemos considerar que o DRE-gerencial representa os fatos geradores de entradas e saídas (regime de competência) e o Fluxo de Caixa mostra a realização financeira destes fatos, as quais não ocorrem necessariamente em simultaneidade com os fatos geradores (regime de caixa).

Entretanto é indispensável se ter os dois controles, pois o DRE-gerencial não considera os prazos concedidos aos clientes, os prazos recebidos dos fornecedores e nem os prazos de rotação dos estoques. Porém, tais prazos são considerados intrinsecamente no Fluxo de Caixa. Como prova

disso temos que os saldos do Fluxo de Caixa são tão melhores quanto melhor forem administrados estes prazos.

**Dica:** Para as decisões e análises ligadas a questões financeiras, primeiramente, lembre-se que existem dois “mundos” nas finanças empresariais: o “mundo” do Caixa e o “mundo” do Resultado Econômico. E lembre-se que a ligação entre estes dois mundos é a Política de Prazos da empresa. Procure manter o controle do fluxo de caixa em dia e não deixe de analisar o resultado econômico do seu negócio. Administrar o seu negócio olhando somente para o Fluxo de Caixa é administrar olhando para as consequências financeiras. Isto seria equivalente a tentar descobrir a doença de uma pessoa se baseando nas informações de um termômetro.

### **Prazos**

*Um dos grandes problemas do segmento das pequenas empresas é a necessidade de capital de giro. Por isso, deve-se salientar a importância de se ter conhecimento das variáveis que afetam esta necessidade.*

*Estas variáveis são fundamentalmente os prazos concedidos aos clientes, os prazos de permanência das mercadorias nos estoques da empresa e os prazos obtidos com os fornecedores.*

*Uma maneira simples de dimensionarmos a Necessidade Líquida de Capital de Giro (NLCG) da empresa é visualizarmos o ciclo financeiro da empresa. Para tanto, devemos primeiro calcular os prazos médios:*

- Prazo Médio Concedido aos Clientes;
- Prazo Médio de permanência das mercadorias no estoque (rotação estoque);
- Prazo Médio obtido com os fornecedores.

### **Prazo Médio Concedido aos Clientes**

*Este prazo será calculado com uma média ponderada onde os prazos considerados serão os concedidos aos clientes e os pesos serão iguais à participação relativa de cada cliente na receita total. Sendo assim, se um cliente é responsável por 80% do faturamento mensal da empresa os prazos concedidos a ele criarão uma necessidade de recursos no caixa muito maior do que os prazos concedidos a um cliente que se responsabiliza por 10% do faturamento mensal, por exemplo.*

**Dica:** Vendas à vista aceleram a entrada de dinheiro no caixa da empresa. E isso é muito bom para o equilíbrio do Fluxo de Caixa.

### **Prazo Médio obtido com Fornecedores de Mercadorias**

*Este prazo é estimado através de uma média ponderada. Este recurso matemático nos permite calcular uma média dos prazos obtidos com cada fornecedor, porém atribuindo um peso a cada produto. Este peso é diretamente proporcional à participação do produto no custo com matéria-prima total. Sendo assim, variações no prazo de pagamento de um determinado produto responsável por 80% do custo com matéria-prima, afetará a média dos prazos com muito mais intensidade do que o mesmo ocorrendo com um produto responsável por 10% do custo total com matéria-prima.*

**Dica:** Quanto mais prazo para pagar seus fornecedores, menor será a velocidade de saída de dinheiro no caixa. O que é bom para o equilíbrio do Fluxo de Caixa, pois diminui a necessidade de capital de giro para a sua empresa.

#### **Prazo Médio obtido com Fornecedores de serviços**

*Em geral os serviços que uma empresa contrata estão relacionados na sua lista de custos fixos. Portanto, são serviços mensais dos quais os valores a serem pagos uma vez por mês ficam em média 15 dias no caixa da empresa. Esta permanência temporária compensa em alguma proporção a ausência temporária de recursos geralmente provocada pelos prazos concedidos aos clientes e/ou pelos prazos de permanência das mercadorias no estoque.*

*Por isso, é indispensável considerar o Prazo Médio obtido com Fornecedores de serviços igual a 15 dias.*

#### **Prazo Médio de Permanência de Mercadorias nos Estoques**

##### **(Prazo de Rotação do Estoque)**

*Para calcular este e os demais prazos médios também usaremos o recurso da média ponderada visto acima. Neste caso o peso a ser atribuído a cada produto também está relacionado à sua participação relativa no custo total com matéria-prima. Porém os prazos considerados serão os de permanência no estoque. Logo, uma mercadoria que permaneça muito tempo no estoque gera uma necessidade de recursos no caixa da empresa, muito maior do que outra que permaneça pouco tempo, sendo elas do mesmo valor.*

**Dica:** Procure manter estoques pequenos, até o ponto em que isso não prejudique as suas vendas. Estoque enxuto é bom para o equilíbrio do Fluxo de Caixa, pois o dinheiro que estaria parado no estoque em forma de mercadorias ficará no caixa para fazer frente ao giro do seu negócio.

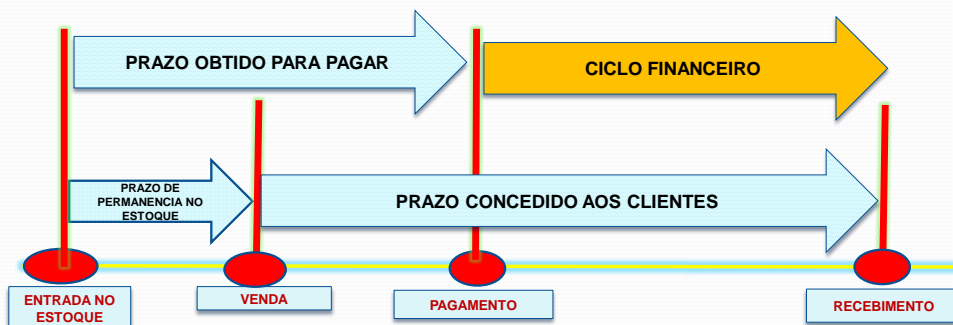
#### **Ciclo Financeiro e a Necessidade de Capital de Giro**

*A necessidade de capital de giro de uma empresa é a necessidade de caixa para se fazer frente às despesas indispensáveis ao funcionamento dela. O esquema abaixo ressalta que a política de prazos da empresa é quem determina o ciclo financeiro e conseqüentemente a NLCG (necessidade líquida de capital de giro).*

**O esquema a seguir tem o papel de contribuir com o entendimento sobre a permanente necessidade de se administrar a política de prazos da empresa. Sempre procurando aumentar a “velocidade” de entrada de dinheiro no seu caixa e diminuir a “velocidade” de saída do dinheiro do seu caixa.**

**Política de Prazos e Ciclo Financeiro**

## O CICLO FINANCEIRO



Em linhas gerais, para dimensionarmos a Necessidade de Capital de Giro precisamos saber quanto deverá ser pago (todas as despesas) durante o ciclo financeiro.

Uma aproximação deste valor é o custo total diário médio da empresa. Este pode ser obtido da seguinte forma:

$$CT \text{ Custo Total} \div 30 = CT \text{ diário}$$

Portanto a Necessidade Líquida de Capital de Giro para o exemplo será:

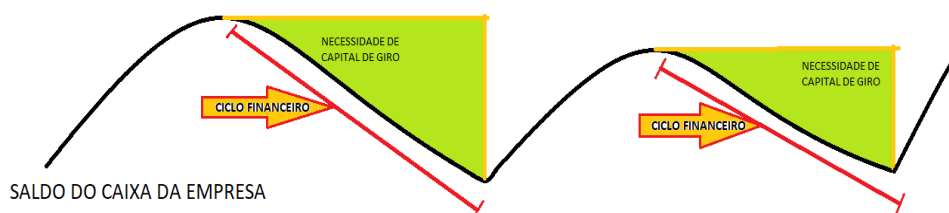
$$CT \text{ diário (R\$)} \times \text{ciclo financeiro (dias)} = \text{Necessidade Líquida de Capital de Giro.}$$

O valor encontrado para a NLCG é o valor aproximado de dinheiro que deverá ser usado para fazer frente aos pagamentos durante o ciclo financeiro.

**Dica:** A Necessidade Capital de Giro não é um defeito da sua empresa. A Necessidade Capital de Giro é da natureza dos negócios. Com recursos próprios ou de terceiros (financiamentos) esta necessidade tem que ser enfrentada para que o negócio funcione com o caixa equilibrado. Procure sempre a maneira mais barata para enfrentá-la.

Dimensione a sua Necessidade de Capital de Giro. Se você não possui capital de giro próprio, procure financiar a valor da sua necessidade com recursos próprios ou de terceiros com o menor custo que conseguir. Verifique se a sua lucratividade suporta o custo do financiamento.

### O CICLO FINANCEIRO E A NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO



### PRAZOS E NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

Toda empresa tem, a todo momento, dinheiro seu no caixa dos outros e dinheiro dos outros no seu caixa. Isso acontece porque os prazos concedidos aos clientes e as mercadorias

paradas no estoque mantêm fora do caixa os recursos financeiros que deveriam estar disponíveis, gerando assim necessidades financeiras para fazer frente aos pagamentos dos custos operacionais totais (Necessidades). Por outro lado, os prazos de pagamento obtidos com os fornecedores de mercadorias e serviços, retêm recursos no caixa da empresa (Coberturas) que podem ser utilizados para fazer frente aos custos operacionais totais. Quando a diferença entre as Necessidades e as Coberturas Financeiras é positiva (maior que zero), há uma Necessidade Líquida de Capital de Giro. O valor desta diferença é o dinheiro que a empresa precisa providenciar, como investimento financeiro, para fazer frente aos seus custos operacionais.

### **ESTIMATIVA DA NECESSIDADE LÍQUIDA DE CAPITAL DE GIRO - NLCG**

Necessidade Financeiras – Coberturas Financeiras

#### **Necessidades Financeiras**

A ausência de recursos no caixa gerada pelos prazos concedidos aos clientes cria uma necessidade financeira na proporção do valor dos custos totais. Ou seja, aqueles custos que não seriam pagos por causa da falta de dinheiro no caixa gerada pelos prazos concedidos aos clientes. Estima-se este valor com os seguintes dados:

- Quantidade de dias, em média, que o dinheiro proveniente das vendas já realizadas demora para entrar no caixa (prazo médio concedido aos clientes).
- Valor médio diário do custo total.

O estoque é outro retentor de recurso financeiros que deveriam estar disponíveis no caixa para fazer frente aos custos com aquisição de mercadorias. Estima-se este valor com os seguintes dados:

- Quantidade de dias, em média, que as mercadorias ficam paradas no estoque. O que depende do ritmo das compras.
- Valor médio diário das saídas do estoque. O que depende do ritmo das vendas.

#### **Coberturas Financeiras**

A ausência de recursos no caixa gerada pelos prazos concedidos aos clientes e pelas mercadorias paradas no estoque pode ser compensada por coberturas financeiras provenientes dos pagamentos aos fornecedores que ainda não foram realizados por causa dos prazos obtidos com estes. Estima-se este valor com os seguintes dados:

Financiamento obtido com fornecedores de mercadorias:

- Quantidade de dias, em média, que o dinheiro destinado para pagamentos aos fornecedores de mercadorias demora para sair do caixa (prazo médio obtido com fornecedores de mercadorias).
- Valor médio diário das compras de mercadorias.

Financiamento obtido com fornecedores de serviços:

- Quantidade de dias, em média, que o dinheiro destinado para pagamentos aos fornecedores de serviços (que em geral são as despesas fixas) demora para sair do caixa (prazo médio obtido com fornecedores de serviços).
- Valor médio diário das despesas fixas mensais.

**EXEMPLO:**

**Dados:**

Receita total = R\$ 120.000,00

Custo Fixo = R\$ 40.000,00 (média diária R\$ 1.333,33)

Custo Mensal Médio com Mercadorias = R\$ 60.000,00 (média diária R\$ 2.000,00)

Custo Total = R\$ 100.000,00 (média diária R\$ 3.333,33)

Lucro = R\$ 20.000,00

**Política de Prazos:**

Prazo médio concedido aos clientes: 30 dias.

Prazo médio de permanência das mercadorias no estoque: 15 dias.

Prazo médio obtido com fornecedores de serviços: 15 dias.

Prazo médio obtido com fornecedores de mercadorias: 20 dias.

**Necessidades:**

$(30 \text{ dias} \times \text{R\$ } 3.333,33) + (15 \text{ dias} \times \text{R\$ } 2.000,00) = \text{R\$ } 130.000,00$

**Coberturas:**

$(20 \text{ dias} \times \text{R\$ } 2.000,00) + (15 \text{ dias} \times \text{R\$ } 1.333,33) = \text{R\$ } 60.000,00$

**Necessidade Líquida de Capital de Giro:**

$\text{R\$ } 130.000,00 - \text{R\$ } 60.000,00 = \text{R\$ } 70.000,00$

**Campo: INVESTIMENTO FIXO**

Valor dos móveis, equipamentos, máquinas, instalações etc.

Se você está planejando um novo negócio, lance o valor do investimento que será necessário para a empresa entrar em funcionamento e conseguir atingir as metas estabelecidas para as vendas mensais.

**Campo: CAPITAL DE GIRO PRÓPRIO**

Valor da soma de todo dinheiro que a empresa tem guardado para fazer frente aos pagamentos dos seus custos quando falta dinheiro no caixa. É o investimento financeiro da empresa.

**Saiba mais:**

*Aqui você encontrará informações relevantes sobre conceitos que vão te ajudar a aprimorar seus conhecimentos em gestão financeira e tomar as decisões mais assertivas sobre investimento e rentabilidade da sua empresa.*

**Levantamento do Investimento**

*Devemos considerar que existem dois tipos diferentes de investimento, os investimentos fixos e os investimentos financeiros.*

*Investimentos fixos são aqueles destinados à compra de máquinas e equipamentos, instalações e veículos, móveis e utensílios, equipamentos de informática e obras civis – ou seja, aquisição de ativos para o negócio. Os investimentos fixos não são consumidos no processo operacional normal da empresa, ao contrário dos estoques de matéria-prima, por exemplo. Constituem o patrimônio do negócio (seu “ativo imobilizado”, para utilizar terminologia contábil).*

*Exemplos:*

*Máquinas e Equipamentos*

*Móveis e utensílios*

*Veículos*

*Investimentos financeiros são aqueles destinados à formação de capital de giro para o negócio. O capital de giro é o montante de recursos em dinheiro necessários ao funcionamento normal da empresa: compra de matéria-prima, financiamento de vendas, operações a descoberto, etc.*

**Proteção do Investimento**

*Os custos de manutenção, depreciação e seguro são os chamados CUSTOS DE PROTEÇÃO DO INVESTIMENTO. São indiretos e têm outra particularidade que os diferencia dos demais: são chamados de “custo não monetário”, pois não implicam o pagamento de obrigações mensais, mas apenas o provisionamento desses recursos. Esta provisão pode ser feita em uma conta bancária, remunerada pelo menos com os mesmos índices da caderneta de poupança. Nessa*



conta, o dinheiro poderá render juros até o momento da troca dos bens da empresa, pagamento das manutenções ou renovação dos seguros.

### **Análise da Rentabilidade e do Prazo de Retorno do Investimento**

Agora que você apurou o investimento total e o resultado econômico da sua empresa, você poderá compará-los e saber quantos meses serão necessários para que, com o lucro de sua empresa você recupere o investimento realizado e assim obter a rentabilidade do seu negócio. Isto não significa que necessariamente, o lucro da empresa será guardado (aplicado, poupado) integralmente, até que se junte um montante igual ao que foi investido inicialmente. Tanto o prazo de retorno quanto a rentabilidade, são índices utilizados comparativamente nas análises de alternativas de investimentos. São úteis para comparar o desempenho econômico de um negócio com o investimento realizado para sua implantação.

### **Prazo de Retorno do Investimento**

O prazo de retorno do investimento (PRI) é também um indicador de atratividade do negócio, pois mostra o tempo necessário para que o empreendedor recupere tudo o que investiu no seu negócio. É obtido sob a forma de unidade de tempo e consiste basicamente numa modalidade de cálculo inversa à da rentabilidade. Por exemplo, se uma empresa tem um PRI de 2,5 anos, isso significa que, dois anos e seis meses após o início das atividades, o empresário terá recuperado, sob a forma de lucro, tudo o que investiu no empreendimento.

### **Rentabilidade**

Rentabilidade é um indicador de atratividade do negócio, pois mostra ao empreendedor a velocidade de retorno do capital investido. É obtido sob a forma de valor percentual por unidade de tempo e mostra a taxa de retorno do capital investido em um determinado período (por exemplo, mês ou ano).

### **Análise do Investimento Total**

#### **INVESTIMENTO TOTAL**

**INVESTIMENTO TOTAL = INVESTIMENTO FIXO + INVESTIMENTO FINANCEIRO**

$$\mathbf{I = I\ FIX + I\ FIN}$$

#### **INVESTIMENTO FIXO**

OBRAS E REFORMAS  
INSTALAÇÕES  
VEÍCULOS  
EQUIPAMENTOS  
MÓVEIS

#### **INVESTIMENTO FINANCEIRO**

CAPITAL DE GIRO

**Dica:** O Capital de Giro é investimento. Portanto, ele tem as mesmas características dos investimentos fixos. São indicadores atemporais, ou seja, não são medidos por mês ou por ano. Os equipamentos de uma empresa estão disponíveis para uso, o tempo todo. Assim como o capital de giro deve estar também.

$$\begin{aligned} & \text{A RENTABILIDADE} \\ \text{RENTABILIDADE} &= \frac{\text{LUCRO}}{\text{INVESTIMENTO TOTAL}} \\ \text{PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO} &= \frac{\text{INVESTIMENTO TOTAL}}{\text{LUCRO}} \end{aligned}$$

**Dica:** Sempre que for investir no seu negócio verifique a sua rentabilidade. Calcule a rentabilidade atual e compare com a rentabilidade que será alcançada após o investimento. Procure fazer investimentos que não prejudiquem a rentabilidade. Antes de se comprometer com financiamentos verifique a sua capacidade de pagamento. Ou seja, verifique se o lucro mensal que a sua empresa gera suporta o valor da soma das parcelas mensais dos financiamentos, parcelamentos e outros compromissos não operacionais.

## Passo 2 – Aba ‘FLUXO DE CAIXA PROJETADO’

Agora que você já preencheu as informações na aba ‘DADOS’ vamos partir para o lançamento das dívidas e compromissos do seu negócio no fluxo projetado.

Vamos lá?

### Campo: SALDO DO CAIXA

Lance o saldo atual do caixa da empresa.

Lance somente o valor em dinheiro que está disponível na conta(s) corrente(s) utilizada no dia a dia.

Caso você tenha uma reserva para capital de giro (Capital de Giro Próprio) NÃO lance aqui.

Lembre-se, a reserva para capital de giro deve ficar em uma conta separa da conta corrente do dia a dia. Mantenha seus recursos para capital de giro em uma conta poupança ou em uma conta de investimento com rendimentos mensais e de fácil movimentação (alta liquidez). Pois, caso você precise de capital giro com urgência, você poderá resgatar dinheiro com rapidez.

### **Campos: SAÍDAS**

Nos campos abaixo lance as dívidas que já existem e que já estão parceladas, como financiamentos bancários ou empréstimos com parentes.

Lance também os parcelamentos de investimentos como reformas, aquisição de equipamentos, veículos etc.

Utilize uma linha para cada dívida e lance os valores das parcelas no campo correspondente ao mês de vencimento de cada uma delas.

#### **IMPORTANTE:**

Em uma das linhas, lance as parcelas do crédito (empréstimo/financiamento) que você pretende contratar.

Em seguida faça uma análise nos valores da sua Capacidade de Pagamento mensal.

Verifique se o lucro do seu negócio, atual ou projetado, será capaz de suportar o parcelamento do seu endividamento total.

### **ATENÇÃO!**

É indispensável que, a cada mês, você atualize os lançamentos desta tabela para verificar se as datas de vencimento das parcelas das dívidas estão de acordo com as datas da tabela.

As datas da tabela são atualizadas automaticamente, por isso é necessário que você atualize os lançamentos, para que a última parcela de cada dívida esteja lançada no mês/ano corretos.

#### **Saiba mais:**

*Aqui você encontrará informações sobre conceitos das finanças empresariais relevantes que vão ajudar você a aprimorar seus conhecimentos em gestão financeira e tomar as decisões mais seguras a capacidade de pagamento da sua empresa.*

A capacidade de pagamentos da empresa está diretamente ligada ao lucro médio que a empresa consegue gerar mensalmente.

É muito importante saber que as dívidas são pagas com o lucro da empresa.

Por isso, você precisa primeiro calcular o lucro médio mensal que a empresa consegue gerar, para posteriormente verificar se a soma das parcelas mensais de todas as dívidas da empresa é menor ou igual do que o valor do seu lucro.

### **Passo 3 – Aba ‘RESULTADO’**

Pronto! É hora de analisar a situação em que a sua empresa ou futuro negócio se encontra. Esse é um primeiro retrato diante das informações que você lançou. Ele permitirá visualizar os principais indicadores financeiros e indicará se o contexto em que você vive no momento aponta para a necessidade de obtenção de crédito. Ou ainda, se há alguma estratégia que possa ser adotada, como aumento das vendas, reajustes dos preços, dentre outras.

#### **Campo: AUMENTO MÉDIO DAS QUANTIDADES VENDIDAS**

Neste campo você poderá aumentar ou diminuir as quantidades dos produtos e/ou serviços comercializados pela empresa.

Ao lançar um valor percentual você simulará uma variação geral nas quantidades vendidas e consequentemente irá alterar os indicadores de resultado apresentados neste painel.

Use este campo para variar percentualmente as vendas da empresa e simular cenários diferentes para os seus resultados financeiros.

Observe a mudança nos valores de todos os indicadores apresentados.

Faça exercícios de planejamento e utilize-os para orientar suas ações empreendedoras, estabelecendo metas que podem ser atingidas por meio do aumento das vendas (RECEITA TOTAL).

Por exemplo, você pode estimar o aumento necessário nas vendas que o ajudará a atingir uma determinada meta de Lucro.

#### **Campo: AUMENTO MÉDIO DE PREÇOS DE VENDA**

Neste campo você poderá aumentar ou diminuir, de forma geral (todos), os preços de venda dos produtos e/ou serviços comercializados pela empresa.

Ao lançar um valor percentual você simulará uma variação geral nos preços de venda e consequentemente irá alterar os indicadores de resultado apresentados neste painel.

Use este campo para variar percentualmente os preços de venda e simular cenários diferentes para os seus resultados financeiros.

Observe a mudança nos valores de todos os indicadores apresentados.

### Dica!

Faça exercícios de planejamento e utilize-os para orientar suas ações empreendedoras, estabelecendo metas que podem ser atingidas por meio do aumento dos preços de venda. Por exemplo, você pode estimar o aumento médio necessário nos preços de venda que o ajudará a atingir uma determinada meta de Lucro. Contudo, saiba que os preços de venda praticados são fortemente influenciados por fatores de mercado. Por isso, procure fundamentar suas análises e o seu planejamento financeiro com observações sobre os preços de produtos e/ou serviços similares ou substitutos aos seus que são praticados no mercado. Observe a concorrência.

#### **Saiba mais:**

*Aqui você encontrará informações relevantes sobre conceitos que vão te ajudar a aprimorar seus conhecimentos em gestão financeira e tomar as decisões mais assertivas diante de um bom **planejamento financeiro** da sua empresa.*

#### **O planejamento financeiro pode ser considerado como a base de verificação do sucesso do seu Plano de negócio.**

Faz parte da gestão das empresas competitivas o planejamento e o monitoramento dos resultados empresariais. O Plano de Negócio é uma forma de pensar no futuro da empresa e deve ser elaborado em detalhes e de maneira organizada.

Um Plano de Negócio deve levar em conta diversos temas como por exemplo, clientes, fornecedores, concorrentes, finanças e layout, aspectos legais, gestão de pessoas, inovação etc. Porém, os gestores e empresários sabem que estes temas se afetam mutuamente, o que exige uma visão sistêmica sobre os seus negócios.

#### **O Planejamento financeiro facilita esta visão do todo e ainda dá medida aos indicadores de desempenho empresarial, que são as consequências numéricas do plano quando colocado em prática. Por isso, é indispensável fundamentar o planejamento empresarial com um planejamento financeiro confiável.**

Em um Plano de Negócio os empreendedores determinam os principais objetivos empresariais a serem alcançados. Desde os de longo prazo até os mais próximos em termos de data. Além dos resultados almejados, o Plano de Negócio deve conter algumas análises estratégicas que considerem os pontos fortes e os pontos fracos da empresa para o aproveitamento de oportunidades e para o enfrentamento de ameaças. Lembre-se que o seu planejamento pode e deve ser elaborado a qualquer momento da vida de um empreendimento.

Depois de elaborado pela primeira vez ele deve ser atualizado frequentemente e utilizado para comparar os resultados nele planejados com os resultados que vem sendo obtidos pela empresa. Esta prática permite que os gestores das empresas tomem decisões mais acertadas e aumenta consideravelmente as chances de sucesso dos seus negócios.

Os empreendedores de sucesso não ficam tentando adivinhar como será o futuro dos seus empreendimentos. Eles utilizam seus planos de negócio para expressar (representar, projetar) a empresa que eles desejam ter no futuro.

## **PLANEJAMENTO, ATITUDE E CRIATIVIDADE**

*Planejar é desenhar. Portanto exige dedicação e criatividade!*

*Planejar não é um exercício de adivinhação.*

*Planejar é desenhar, determinar, definir e expressar o que você quer realizar.*

*Encarar o planejamento como um exercício de adivinhação é um dos fatores responsáveis pelo desestímulo a planejar. Porque é muito frustrante para alguém que pretende modelar um negócio ou fazer qualquer tipo de planejamento não conseguir prever algumas informações indispensáveis para os cálculos ou inferências que apoiam as conclusões do planejador.*

*Contudo, é justamente por causa desta imprevisibilidade que o planejamento deve ser encarado como uma atividade de desenho. Ou seja, as variáveis e parâmetros devem ser colocados no planejamento como elementos que compõem o desenho do negócio que você pretende ter no futuro, próximo ou distante. Fazendo isso, em algum momento você terá uma “gravura” desenhada por você. O seu modelo ideal de negócio. **O negócio que você quer ter.** O que é diferente de “o negócio que vai dar para ter”. Mesmo porque, “o negócio que vai dar para ter” nem exige planejamento algum. Pois, qualquer coisa que vier a acontecer foi negócio que deu para ter.*

*Nada te impede de determinar quanto de lucro você quer que sua empresa esteja gerando daqui a cinco ou dez anos e nem de desenhar - projetar - como isso irá acontecer. Se você como planejador não consegue saber quanto deverá vender no futuro para obter o lucro projetado, você pode, em vez de tentar adivinhar, determinar esta quantidade como uma meta a ser atingida. Isso deverá te estimular a buscar justificativas mercadológicas que fortaleçam sua meta. O que pode ser feito por meio de prototipagens do modelo de negócio idealizado.*

*Metodologias, planilhas e sistemas ajudam os planejadores a obterem mais qualidade, eficiência e organização nos seus planejamentos. Mas, métodos e ferramentas não planejam sozinhos. São meios pelos quais os planejadores se expressam desenhando e modelando suas ideias de negócios. Planejar exige atitude e criatividade.*

*Outra questão importante: planejar não é providenciar um atestado de viabilidade. Isso deve ser feito em um segundo momento.*

*Primeiro desenhamos o modelo nas condições e circunstâncias ideais. Depois vamos às análises e aos testes de viabilidade, que poderão avaliar se as condições e circunstâncias são realistas ou não. Estes testes e análises poderão indicar a necessidade de remodelação do desenho inicial ou até mesmo a inviabilidade da ideia de negócio.*

*É um equívoco tentar fazer as duas coisas ao mesmo tempo: modelar o negócio e atestar sua viabilidade econômica. A segunda atividade pode bloquear a criatividade tão preciosa para a primeira.*

#### Passo 4 – Aba ‘GARANTIAS’

Nesta aba você poderá identificar a real necessidade de garantia e conhecer as condições oportunizadas pelo Fundo de Aval para as Micro e Pequenas Empresas – FAMPE.

#### **Campo: FINANCIAMENTO**

Lance o valor do financiamento pretendido.

#### **Campo: GARANTIAS EXIGIDAS PELO BANCO**

Lance o valor total das garantias exigidas pelo banco.

#### **Campo: FAMPE**

Lance aqui o valor de aval do FAMPE.

#### **Saiba mais:**

*Aqui você encontrará informações relevantes sobre conceitos que vão te ajudar a aprimorar seus conhecimentos sobre crédito e garantias para a sua empresa.*

*O FAMPE é o fundo de aval do Sebrae que existe para te ajudar a completar o valor exigido pelo banco como garantia para o financiamento pretendido.*

*O valor do aval do FAMPE é equivalente a 80% do valor do financiamento. Contudo, existem limites para o valor que pode ser utilizado por uma empresa para substituir as garantias exigidas pelo banco com o uso do FAMPE.*

*Verifique os Limites de Garantia do FAMPE por Porte e Modalidade e conheça mais sobre o FAMPE no Portal Sebrae.*

*O custo para a empresa que utilizar o aval do FAMPE será informado pelo banco e incluído nas prestações do financiamento e é calculado segundo a fórmula:  $0,1\% \times \text{prazo da operação} \times \text{valor da garantia solicitada}$ .*