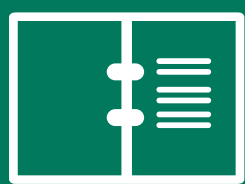


SÉRIE E-books



E-books
Sebrae



Crédito e Finanças

SEBRAE

Guia completo de como fazer o controle financeiro da sua empresa

- Efeito automático
- Operacionalização dos registros
- A importância da precisão nos lançamentos
- O porquê da realização dos lançamentos em tempo real
- Caixa interno e conta-corrente
- Modelo do controle de Caixa interno
- Modelo do controle de Conta-Corrente
- Contas a pagar e contas a receber
- Fluxo e registro de caixa diário / mensal
- Fluxo de caixa e sua operacionalização
- Registro de caixa e sua operacionalização

Autor
Edmilson Tanaka

SUMÁRIO

1 - Apresentação	3
2 - Fluxo de informação automatizado	4
3 - A importância da precisão nos lançamentos	4
4 - O porquê da realização dos lançamentos em tempo real	5
5 - Caixa interno e conta-corrente	5
Modelo do controle de Caixa interno	5
Modelo do controle de Conta-Corrente	6
6 - Contas a pagar e contas a receber	7
Modelo de contas a pagar	7
Modelo de contas a receber	8
7 - Fluxo e registro de caixa diário / mensal	9
Modelo fluxo de caixa diário	10
Modelo fluxo de caixa mensal	11
8 - Fluxo de caixa e sua operacionalização	11
9 - Registro de caixa e sua operacionalização	12
10 - Conclusão	12

1 Apresentação

No capítulo anterior demonstramos a necessidade do funcionamento harmônico entre os setores de uma empresa.

Pois bem, todo funcionamento harmônico, para que ocorra com precisão depende de que os registros financeiros ocorram com precisão e em tempo real. Isso significa que, à medida que as informações e as movimentações vão ocorrendo é necessário que os registros sejam efetuados.

Para isso, nos deparamos com uma situação de efeito automático ou uma situação em que a operacionalização dos registros é demandada.

2 Fluxo de informação automatizado

Na situação de efeito automático, temos a favor, como ferramenta, a utilização de um software de gestão integrada.

Eis, portanto, um grande investimento que você pode fazer na sua empresa, e, caso já o tenha, parabéns! O primeiro passo já está dado!

E qual é a funcionalidade de um software de gestão integrada?

O software de gestão integrada é uma ferramenta eletrônica de gerenciamento para reunião de todas as informações oriundas dos diferentes setores da empresa organizando-os num único sistema de controle.

Com isso, o efeito automático a que nos referimos é o fato de que ao efetuar lançamentos preliminares de informações, estas já serão integradas em diversos outros setores para diversos outros propósitos.

Tome como exemplo o quadro abaixo:

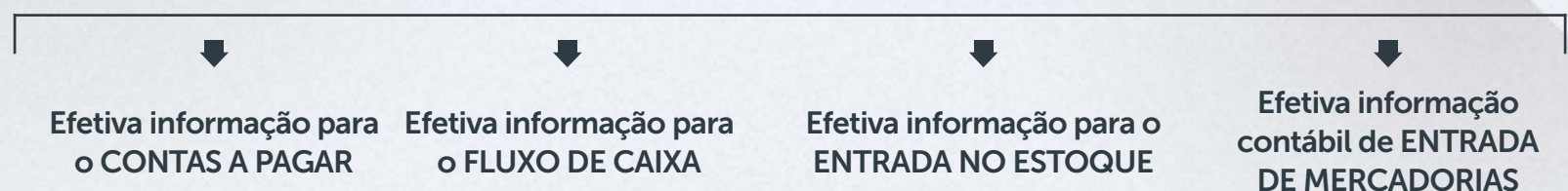
Esta é uma demonstração de como ocorre a integração das informações. Através de um único lançamento de entrada da compra, um software de gestão integrada efetiva o registro de informações no controle de contas a pagar, no fluxo de caixa, no controle físico dos estoques, no controle financeiro dos estoques e com possibilidades de geração do livro fiscal de entrada de mercadorias.

3 A importância da precisão nos lançamentos:

Trata-se de uma questão bastante lógica, pois todo lançamento deve ser efetuado com a máxima precisão, do contrário, todas as informações geradas tornam-se mentirosas, imprecisas e a consequência disso é que toda decisão é tomada com base em falsos ou imprecisos referenciais.

Erros podem ocorrer, no entanto, eles necessitam ser minimizados a ponto de não prejudicar o bom andamento operacional e gerencial.

Lançamento da entrada de uma compra



A respeito disso, conferências, análises comparativas, conciliações ou até mesmo auditorias necessitam ser realizadas para garantir o máximo de precisão.

4

O porquê da realização dos lançamentos em tempo real:

Toda e qualquer informação necessita ser obtida com a maior brevidade possível. Todos os acontecimentos necessitam ser compartilhados com a maior rapidez possível.

A cada evolução de vendas, por exemplo, decisões necessitam ser tomadas. Se a empresa segue gerando um baixo volume de vendas em relação ao planejado, ações estratégicas e emergenciais necessitam ser tomadas na busca pela elevação e retomada do volume de vendas necessário e que fora planejado estrategicamente pela sua direção.

Outro exemplo é com relação ao fluxo de caixa, caso os lançamentos de compras, vendas, dos custos internos, dos investimentos e das retiradas não ocorrerem em tempo real, no momento em que gerar o desequilíbrio das entradas e saídas a situação poderá não ser percebida pelos gestores, provocando "furos" no fluxo de caixa em volumes muitas vezes insustentáveis.

Que tal apresentar-lhes algumas das ferramentas de controles?

5

Caixa interno e conta-corrente:

Trata-se de ferramentas que têm o propósito do registro das movimentações de entradas e saídas de dinheiro da empresa, quer seja pelo seu caixa interno (aquele caixa que fica na tesouraria e serve para pagar pequenas contas, efetuar pequenas compras e receber pequenos valores) ou pelas suas contas-correntes bancárias.

5.1 - Modelo do controle de CAIXA INTERNO:

Ferramenta de uso exclusivo das pessoas responsáveis pelos caixas internos da empresa. Nela devem ser registrados – em tempo real – todos os lançamentos de ENTRADAS e SAÍDAS de dinheiro pelo caixa interno.

Seu registro deve ser realizado através do software de gestão integrada ou através de uma planilha de controle de movimentação ou mesmo daquele antigo e tradicional LIVRO CAIXA.

CONTROLE E CONCILIAÇÃO DO CAIXA INTERNO							
UNIDADE: 1				PERÍODO: 3			
CIDADE: 2				RESPONSÁVEL: 4			
DIA	Nº DOCUMENTO	HISTÓRICO	VALOR		SALDO	CONCILIAÇÃO	RESPONSÁVEL
			ENTRADA	SAÍDA			
Transporte de saldo anterior					5		
6	7	8	9	10	11	12	13

1. Identifica a unidade em questão, podendo ser o setor ou a filial
2. Identifica a localidade da unidade em questão
3. Identifica o período de que trata o controle. Recomendamos que esse período seja MENSAL para facilitar e padronizar o registro e a busca por informações
4. Identifica o nome do responsável pela unidade
5. Destina-se para o transporte do saldo com que se inicia o período
6. Identifica o dia do mês do período de controle
7. Identifica o lançamento através do número do documento correspondente
8. Destina-se a identificação do lançamento, registre aqui o nome do envolvido (empresa fornecedora ou pagadora) ou a conta correspondente ao plano de contas
9. Lançamento do valor de entrada
10. Lançamento do valor de saída
11. Cálculo do saldo: efetuar o cálculo do saldo após cada lançamento realizado, ou, ao final de inúmeros lançamentos do dia
12. Destina-se à rubrica do responsável pela conciliação, ou seja, pela verificação da procedência e da exatidão do registro realizado
13. Destina-se à rubrica do responsável principal sempre que seja realizado uma verificação ou auditoria

Este controle, quando realizado através de um software de gestão integrado, via de regra, gera relatórios para visualização semelhantes e este apresentado.

5.2 - Modelo do controle de CONTA-CORRENTE:

Ferramenta de uso exclusivo das pessoas responsáveis pelas movimentações bancárias da empresa. Nela devem ser registrados – em tempo real – todos os lançamentos de ENTRADAS e SAÍDAS ocorridas nas contas-correntes, considerando-se as movimentações de depósitos e pagamentos, bem como as movimentações de lançamentos a débito e/ou crédito realizados pela instituição bancária.

Se seu registro é realizado através do software de gestão integrada, as informações obtidas mediante obtenção de extratos de movimentações ou de títulos de lançamentos deverão ser imediatamente lançados no sistema, com o propósito de registrar e gerar a informação, bem como, para a necessária atualização dos saldos bancários.

CONTROLE E CONCILIAÇÃO DE CONTA-CORRENTE							
BANCO: 1				PERÍODO: 3			
N° C/C: 2				AGÊNCIA: 4			
DIA	N° DOCUMENTO	HISTÓRICO	VALOR			CONCILIAÇÃO	RESPONSÁVEL
			ENTRADA	SAÍDA	SALDO		
		Transporte de saldo anterior			5		
6	7	8	9	10	11	12	13

1. Identifica a unidade bancária
2. Identifica a conta-corrente da unidade bancária em questão
3. Identifica o período de que trata o controle. Recomendamos que esse período seja MENSAL para facilitar e padronizar o registro e a busca por informações
4. Identifica o nome da agência da unidade bancária
5. Destina-se para o transporte do saldo com que se inicia o período
6. Identifica o dia do mês do período de controle
7. Identifica o lançamento através do número do documento correspondente
8. Destina-se à identificação do lançamento, registre aqui o nome do envolvido (empresa fornecedora ou pagadora) ou a conta correspondente ao plano de contas
9. Lançamento do valor de entrada
10. Lançamento do valor de saída
11. Cálculo do saldo: efetuar o cálculo do saldo após cada lançamento realizado ao final de inúmeros lançamentos do dia
12. Destina-se à rubrica do responsável pela conciliação, ou seja, pela verificação da procedência e da exatidão do registro realizado
13. Destina-se à rubrica do responsável principal sempre que seja realizado uma verificação ou auditoria

6 Contas a pagar e contas a receber

Trata-se de ferramentas que têm o propósito do registro dos controles das obrigações e dos recebíveis da empresa.

Quando se tratar de controles manuais, seus lançamentos são requeridos sempre que uma informação é gerada através de uma compra, venda ou obtenção da informação de que existam valores a pagar ou a receber.

Já quando tratamos de controles informatizados através do software de gestão integrada, tais informações não necessitarão ser processadas graças à integração das informações geradas.

6.1 - Relatório de contas a pagar

Ferramenta de uso exclusivo das pessoas responsáveis pelos pagamentos de todas as obrigações inerentes a tesouraria da empresa.

Nela devem ser registrados TODOS os valores de compromissos firmados, quer sejam elas de natureza produtiva (custos operacionais), de natureza comercial (fornecedores), de natureza administrativa (salários e seus encargos, custos fixos em geral), de natureza financeira (programação de obrigações financeiras) ou de natureza estratégica (novos investimentos ou investimentos programados).

RELATÓRIO DE CONTAS A PAGAR											
Empresa: 1				Mês/Ano: 2				Folha Nº: 3			
CÓDIGO	FORNECEDOR		NÚMERO	TÍTULO		VALOR	PAGAMENTO			SALDO A PAGAR	HISTÓRICO
	NOME			PORTADOR	VENCIMENTO		DATA	VALOR	JUROS / DESC.		
4			5			8	9	10	11	12	13
VALOR TOTAL						R\$ 14 -		R\$ 15 -	R\$ 16 -	R\$ 17 -	

1. Identifica a unidade em questão, podendo ser o setor ou a filial
2. Identifica o período de que trata o controle. Recomendamos que esse período seja MENSAL para facilitar e padronizar o registro e a busca por informações
3. Identifica o número da página deste controle
4. Destina-se à identificação do credor através de seu código e nome
5. Identifica o número do documento em questão
6. Informa quem ou qual instituição financeira é o responsável pela cobrança
7. Informa qual é o dia do vencimento da obrigação
8. Informa o valor da obrigação
9. Registra a data do pagamento da obrigação
10. Registra o valor efetivo pago
11. Registra valores de juros ou descontos praticados quando da quitação da obrigação
12. Informa o valor de saldo a pagar em caso de liquidação parcial da obrigação
13. Destina-se ao registro de informações adicionais cujo registro se faça necessário para identificar ou alertar sobre
14. Totalizador do volume de obrigações a pagar no período
15. Totalizador do volume de obrigações pago no período

16. Totalizado da diferença entre juros pagos e descontos obtidos no período
17. Totalizador do saldo total a pagar no período

Via de regra, a riqueza das informações registradas nesta ferramenta de controle manual serão maiores do que em relação aos relatórios gerados através de um software de gestão integrada.

Qualquer que seja a visualização, o importante é que todas as obrigações estejam aí registradas, pois, muito além do controle das obrigações, estas informações também serão utilizadas na geração do fluxo de caixa.

6.2 - Relatório de contas a receber

Ferramenta de uso exclusivo das pessoas responsáveis pelos recebimentos de todas as vendas e operações que sejam geradoras de recebimentos de valores.

Nela devem ser registrados TODOS os valores das vendas realizadas ou de outros recebíveis.

RELATÓRIO DE CONTAS A RECEBER											
Empresa: 1				Mês/Ano: 2				Folha Nº : 3			
CÓDIGO	CLIENTE NOME	NÚMERO DO TÍTULO	PORTADOR DO TÍTULO	FLOATING	VENCIMENTO	VALOR DO TÍTULO	RECEBIMENTO			SALDO A RECEBER	HISTÓRICO
							DATA	VALOR	JUROS / DESC.		
4		5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
						15		16	17	18	
VALOR TOTAL						R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	

1. Identifica a unidade em questão, podendo ser o setor ou a filial
2. Identifica o período de que trata o controle. Recomendamos que esse período seja MENSAL para facilitar e padronizar o registro e a busca por informações
3. Identifica o número da página deste controle
4. Destina-se à identificação dos devedores através de seu código e nome
5. Identifica o número do documento em questão
6. Informa quem ou qual instituição financeira é o responsável pela cobrança
7. Identifica qual é o *floating* desta cobrança. Para cada tipo de operação de cobrança, e, para cada instituição bancária, o *floating* representa o tempo que o banco levará para tornar disponível o valor devido a partir da data do pagamento pelo devedor. Esta informação é preciosíssima para geração do fluxo de caixa
8. Informa qual é o dia do vencimento do título a receber
9. Informa o valor do título
10. Registra a data do recebimento do título
11. Registra o valor efetivo recebido
12. Registra valores de juros ou descontos praticados quando do recebimento do título
13. Informa o valor de saldo a receber em caso de recebimento parcial
14. Destina-se ao registro de informações adicionais cujo registro se faça necessário para identificar ou alertar sobre
15. Totalizador do volume de recebíveis no período
16. Totalizador do volume de valores recebidos no período
17. Totalizado da diferença entre juros pagos e descontos obtidos no período

18. Totalizador do saldo total a receber no período

7 Fluxo e registro de caixa diário / mensal

Trata-se de uma múltipla ferramenta que têm o propósito, através dos registros dos controles das obrigações e dos recebíveis da empresa gerar uma visualização sincronizada dos valores, de tal forma que possa ser analisado e planejado o FLUXO DE CAIXA da empresa, bem como, mediante a realização destes valores planejados, possa ser analisada a realização dos valores pagos e recebidos, momento em que denominamos a ferramenta como a ferramenta do REGISTRO DE CAIXA.

Apresentamos adiante duas versões desta múltipla ferramenta, sendo uma delas, realizando lançamentos diários e a outra, lançamentos consolidados em periodicidades mensais.

Note-se que a periodicidade está associada diretamente a dois fatores muito importantes: o volume financeiro de movimentações distribuídas ao longo dos períodos e do interesse e necessidade na visualização da evolução do fluxo no período.

A decisão pela sua periodicidade fica a cargo especialmente do gestor financeiro da empresa, considerando-se que, quanto mais analítico estiver disponível a informação, melhor percepção e maior poder de análise e gerenciamento dos saldos financeiros.

Quando se tratar de controles manuais, seus lançamentos são requeridos sempre que uma informação é gerada através de uma compra, venda ou obtenção da informação de que existam valores a pagar ou a receber.

Já quando tratamos de controles automatizados, tais informações não necessitarão

ser processadas graças à integração das informações geradas.

7.1 - Modelo fluxo de caixa diário:

FLUXO e REGISTRO DE CAIXA DIÁRIO 1										MÊS/ANO: 2	
DESCRIÇÃO			1/May - Thu		2/May - Fri		31/May - Sat		TOTAL		
			PREVISTO	EFETIVADO	PREVISTO	EFETIVADO	PREVISTO	EFETIVADO	PREVISTO	EFETIVADO	
3 ENTRADAS	E1	A VISTA									
	E2	A PRAZO - BOLETOS	4						6		
	E3	A PRAZO - CARTÕES		5						7	
	E4	A PRAZO - CHEQUES									
	E5	Transporte de Saldo Anterior									
	E6	TOTAL DE ENTRADAS PREVISTAS / REALIZADAS	8	9							
10 SAÍDAS	S1	Fornecedores									
	S2	Tributário									
	S3	Administrativo		11							
	S4	Comunicações									
	S5	Estrutural									
	S6	Financeiro									
	S7	Pessoal									
	S8	Sócios									
	S9	Veículos									
	S10	TOTAL DE SAÍDAS PREVISTAS / REALIZADAS		12							
13 SALDOS	SL1	SALDO DO PERÍODO	14	15							
	SL2	SALDO ACUMULADO	16	17							

1. Identifica a ferramenta e a sua periodicidade de visualização (diário ou mensal)
2. Identifica o período de que trata o controle
3. Identifica o plano de contas e a descrição das contas de ENTRADAS
4. Destina-se ao registro do total dos valores PREVISTOS de realização em cada respectivo período – cada coluna traz o somatório dos valores no período, para cada uma das contas de entradas definidas em seu plano de contas
5. Destina-se ao registro do total de valores REALIZADOS em cada respectivo período
6. Informa o somatório dos valores previstos de entradas considerando-se todos os períodos e todas as contas de análise
7. Informa o somatório dos valores realizados de entradas considerando-se todos os períodos e todas as contas de análise

8. Informa o somatório dos valores previstos de entradas em cada período
9. Informa o somatório dos valores realizados de entradas em cada período
10. Identifica o plano de contas e a descrição das contas de SAÍDAS
11. Destina-se ao registro do total dos valores PREVISTOS e dos valores REALIZADOS em cada respectivo período – cada coluna traz o somatório dos valores no período, para cada uma das contas de saídas definidas em seu plano de contas
12. Informa o somatório dos valores previstos e realizados em cada período
13. Demonstração dos saldos
14. Cálculo do saldo no período – considera-se a diferença entre os valores previstos de entradas em relação aos valores previstos de saídas

- 15. Cálculo do saldo no período – considere-se a diferença entre os valores realizados de entradas em relação aos valores realizados de saídas
- 16. Cálculo do saldo acumulado previsto
- 17. Cálculo do saldo acumulado realizado

7.2 - Modelo fluxo de caixa mensal:

FLUXO E REGISTRO DE CAIXA MENSAL			1		ANO:		2	
DESCRIÇÃO	JAN		FEV		MAR		TOTAL	
	PREVISTO	EFETIVADO	PREVISTO	EFETIVADO	PREVISTO	EFETIVADO	PREVISTO	EFETIVADO
ENTRADAS	E1	A VISTA						
	E2	A PRAZO - BOLETOS						
	E3	A PRAZO - CARTÕES						
	E4	A PRAZO - CHEQUES						
	E5	Transporte de Saldo Anterior						
	E6	TOTAL DE ENTRADAS PREVISTAS / REALIZADAS						
SAÍDAS	S1	Fornecedores						
	S2	Tributário						
	S3	Administrativo						
	S4	Comunicações						
	S5	Estrutural						
	S6	Financeiro						
	S7	Pessoal						
	S8	Sócios						
	S9	Veículos						
	S10	TOTAL DE SAÍDAS PREVISTAS / REALIZADAS						

- 1. Identifica a ferramenta e a sua periodicidade de visualização (diário ou mensal)
- 2. Identifica o ano de que trata o controle – este fluxo deve contemplar o ciclo de 12 meses relativo ao ano civil ou um período anual que se seja desejável.

8 Fluxo de caixa e sua operacionalização:

Em primeiríssimo lugar é necessário registrar todos os valores de previsão para períodos futuros, entenda-se como período futuro, vários meses futuros, quanto maior for a projeção maior a referência de afinidade

com os controles e os valores de entradas e saídas praticados na empresa.

Estas projeções devem ser realizadas com base em inúmeros e distintos parâmetros:

- Oriundos dos valores de vendas para recebimentos futuros
- Oriundos de histórico e experiência de vendas à vista
- Oriundos dos valores de compras para pagamentos futuros
- Oriundos de histórico e experiência da prática de compras e custos
- Oriundos de histórico e experiência da prática dos custos fixos

- Oriundos das projeções e planejamentos de investimentos

Tudo que representa movimentação de entrada e saída de recursos financeiros deve ser registrado em seus períodos de PREVISÃO.

Simultaneamente a projeção dos valores de entradas e saídas, ato importante é a análise das projeções de saldos, e, sempre que os valores demonstrarem satisfatórios ou insatisfatórios, necessário se faz avaliar o resultado consequente e apurar a procedência dos valores.

Especialmente diante de situações de saldos negativos nestas projeções incide a grande importância na análise, planejamento e projeção de condições que resultem na viabilidade do fluxo de caixa.

Diante de situações de saldos positivos, cautelosamente podem ser planejados incrementos para ampliação dos resultados.

Realizados todas as projeções e o fluxo de caixa apresenta-se pouco ou nada saudável?

Então é hora de REVER TODO O PROCESSO a fim de detectar quais sejam as possíveis falhas:

- Será que o volume de entradas é insuficiente?
- Será que o volume de saídas é demasiado, não equivalente às entradas?

Revisto o processo?

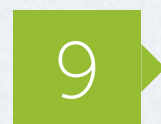
Então é hora de promover ajustes necessários para transformar resultados previstos negativos em resultados previstos positivos!

Passo seguinte, tão importante quanto o primeiríssimo passo é realizar um preciso e constante acompanhamento com relação à realização dos valores, sempre comparando-os aos valores previstos.

E por fim, promover novos ajustes sempre que as realizações apresentarem distorções em relação às previsões.

Lembre-se: um fluxo de caixa NUNCA é definitivo, muitas dinâmicas interferirão mesmo no mais preciso dos fluxos de caixa elaborados, afinal:

- Mudanças comportamentais de mercado acontecem: tendências, crises monetárias, novos modismos, evoluções tecnológicas, problemas climáticos, catástrofes...
- Alteração de margens sobre vendas com base na reação de mercado;
- Elevação dos custos internos, especialmente com relação à mão de obra;
- Elevação dos custos de matrizes energéticas;
- Alterações no sistema tributário.



Registro de caixa e sua operacionalização

Todo planejamento fora realizado em períodos passados e necessariamente revistos a cada novo dia, a cada novo histórico registrado, a cada nova situação presenciada.

Ao longo dos períodos de realização, necessário se faz o registro do acontecido, ou seja, o registro das entradas e saídas efetivamente ocorridas.

É vital que, à medida da análise dos registros, ocorra a análise comparativa entre os valores previstos com os valores realizados, certificando-se do equilíbrio entre o que fora previsto e o que está sendo realizado, e, sempre que houver distorção de forma positiva ou negativa, ações de ajustes são requeridos.

10 Conclusão:

Definitivamente, para a realização dos controles financeiros, algumas práticas precisam ser evitadas:

- Preenchimento dos controles somente quando “sobrar tempo”;
- Ter os controles isolados por setor, sem integrá-los;
- Ter os controles somente para demonstrar aos demais que os controles existem;
- Ter os controles e não analisá-los;
- Ter os controles e não tomar atitudes de reação ou ação;
- Elaborar os controles e torná-los definitivos.

Reconhecida e assumidamente, os controles devem receber toda dinâmica requerida, com realização dos controles, com a manutenção e ajustes necessários, com o devido compartilhamento das situações, com a busca coletiva de soluções ou condições de melhor posicionamento financeiro para a empresa.

Saiba que VOCÊ contribui diretamente pelos resultados financeiros da empresa, compartilhe-os com os demais sócios e gestores e tome as decisões mais acertadas e mais favoráveis para o seu próprio sucesso!