

Análise e Planejamento Financeiro

A base para o sucesso da sua empresa



© 2008 – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional do Sebrae

Adelmir Santana

Diretor - Presidente

Paulo Tarciso Okamoto

Diretor Técnico

Luiz Carlos Barboza

Diretor de Administração e Finanças

Carlos Alberto dos Santos

Gerente da Unidade de Atendimento Individual

Ênio Duarte Pinto

Gerente da Unidade de Marketing e Comunicação

Márcio Godinho Oliveira

Coordenação

Márcia Maria de Matos

Conteúdo Original

Patrícia Liz

Adaptação do Conteúdo

Luiz Felipe Escarlate

Diagramação

Zona Cultural Produções Visuais

Capa

Fleytcher Soares

Análise e Planejamento Financeiro

A base para o sucesso da sua empresa

Sumário

Propósito do livro	11
CAPÍTULO 1 - Administração financeira	13
CAPÍTULO 2 - O caixa da empresa	23
CAPÍTULO 3 - Os fatores que influenciam o planejamento	33
CAPÍTULO 4 - Definição de metas com base nos resultados gerenciais	47
CAPÍTULO 5 - Conclusão do plano. Afinal, este negócio é viável?	59
Referências Bibliográficas	65

Planejar bem é meio caminho andado para o sucesso

Um bom planejamento não só livra as pequenas e microempresas de empréstimos onerosos e de curto prazo como lhes garante acesso a linhas mais baratas e alongadas.

O caixa pode ser considerado o pulmão de uma empresa. Um fluxo de pagamentos bem casado com o faturamento diário é garantia do oxigênio vital à sobrevivência das empresas, favorece investimentos na modernização e expansão dos negócios.

Um histórico detalhado do faturamento, do estoque e da clientela facilita a tomada de decisões sobre a aquisição de novos equipamentos; a melhoria dos produtos que são ofertados; a informatização dos mais variados procedimentos como o gerenciamento de recebíveis e das relações com os fornecedores.

Muitos dos que procuram a orientação do Sebrae estão movidos pela necessidade de financiamento. Querem nosso auxílio para ter acesso a crédito junto às instituições financeiras.

Mas também, na maioria das vezes, quando nossos atendentes debruçam-se sobre o problema, o diagnóstico é justamente que não precisam de recursos de terceiros. O que mais precisam é de melhorar a gestão para minimizar custos e aumentar a rentabilidade, por meio de um melhor atendimento à clientela em potencial.

Hoje já podemos comemorar a existência de micro e pequenas empresas trabalhando com fluxo de caixa de 24 meses. Uma perspectiva assim ampliada indica que realmente estamos contribuindo com nosso trabalho de capacitação para que a queda nos índices de mortalidade dos pequenos negócios, já comprovada por pesquisas, se acentue cada vez mais.

Desenhar o futuro da empresa significa saber qual o momento ideal das promoções e liquidações, da renovação de estoques, de se apostar em novos produtos. O empresário que leva a empresa na ponta do lápis é aquele que vê longe, que tem objetivos definidos, que aposta no sucesso.

Tem consciência de seu papel no desenvolvimento do país e se orgulha disso. E o Sebrae ajusta-se às demandas ditadas pelos novos tempos, para bem atendê-lo. Este manual é uma pequena, mas importante amostra do que fazemos. Que todos tirem dele o melhor proveito!

Paulo Okamoto
Diretor-Presidente
Sebrae Nacional

O Banco do Brasil acredita e investe nas micro e pequenas empresas, segmento responsável por 20% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional.

Por isso apóia a iniciativa do Sebrae de oferecer o Curso de Análise e Planejamento Financeiro para disseminar informações e disponibilizar ferramentas para o empreendedor melhorar a gestão dos seus negócios. Afinal, investir em conhecimento é pensar no futuro.

O tema do curso é a administração financeira de micro e pequenas empresas. O material foi preparado com base em experiências de empresários que, na vida real, tiveram alguma dificuldade em administrar seus negócios. Lições de vida em poucos capítulos, que podem transformar toda uma história para o empreendedor.

O BB tem dentre os seus objetivos estratégicos contribuir para o fortalecimento das MPE e promover ações para reduzir a taxa de mortalidade dessas empresas.

Sabemos que a gestão eficiente é a chave para o sucesso e permanência das empresas no mercado. Ter uma visão clara e realista e saber planejar os negócios é fundamental, principalmente em tempos de elevada competitividade e novos negócios que surgem a todo momento.

Banco do Brasil

Atuação do BB junto às MPE

Prestes a completar 200 anos, o Banco do Brasil é líder em negócios com micro e pequenas empresas. O crescente volume de crédito a cada ano oferecido ao segmento reflete a estratégia de focar os pequenos empreendimentos.

No Banco do Brasil, você encontra soluções em crédito para todos os momentos da sua Empresa, desde a implantação, para capital de giro, para investir na modernização e expansão dos negócios, para o financiamento da exportação. Em todas as situações, o BB tem o crédito certo, com as melhores condições do mercado.

Tudo para você administrar seus negócios com tranquilidade.

Propósito do livro

É questão indiscutível a importância e a necessidade de se fazer um planejamento financeiro antes de entrar em um novo investimento, elaborar uma estratégia ou mesmo iniciar um novo negócio.

Muitos empreendedores enfrentam problemas em suas empresas por não se sentirem preparados para planejar suas atividades financeiras. Alguns, por não disporem das ferramentas necessárias; outros, pela falsa impressão de que fazer uma análise da situação econômico-financeira é um procedimento muito caro e fora do alcance do micro e pequeno empresário.

Este livro coloca à sua disposição uma ferramenta simples, mas bastante eficaz surgida na vivência em micro e pequenas empresas, a fim de que você possa compreender e conduzir seus negócios com uma percepção clara e realista das suas perspectivas de sucesso.

Os casos relatados ao longo dos capítulos reproduzem situações reais adaptadas pelo autor. Os nomes de empresas e pessoas são fictícios.

Espera-se que após a leitura deste livro você possa projetar e analisar suas estratégias empresariais a partir das informações financeiras do seu negócio.

1. A administração financeira de um negócio.
2. Projetando o fluxo de caixa.
3. Os fatores que influenciam o planejamento.
4. As metas da empresa a partir dos resultados gerenciais.
5. A viabilidade do negócio.

CAPÍTULO 1

Administração financeira

Administrar as finanças é uma tarefa que pode ser bastante simples e que possibilita a tomada de decisões estratégicas, visando o crescimento e a solidez de uma empresa. É, sobretudo, gerar e analisar relatórios sobre o desempenho de uma empresa dentro do seu mercado, conhecendo com detalhes as ocorrências passadas para projetar o futuro. As finanças dependem, portanto, do que se usa chamar de variáveis mercadológicas, principalmente da plena satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, sem os quais não existiria empresa.

Para que a administração financeira seja executada com eficiência é preciso antes conhecer o que realmente compõe a área financeira de um negócio. Em linhas gerais, a administração financeira está amparada no seguinte tripé:

LUCRO – Planejamento e controle de resultados: a partir das informações de mercado faz-se a projeção de receitas, custos e despesas, margem de contribuição, calculando o resultado da empresa por um período mínimo de 12 meses. Mês a mês, é feita uma comparação entre os valores projetados e os realizados analisando os eventuais desvios, suas causas e introduzindo medidas corretivas, se for o caso.

Não se pode administrar apenas as “conseqüências” das estratégias e das decisões tomadas na empresa: é preciso saber as “causas” e antecipar-se a elas, para não ficar “apagando incêndios”.

CAIXA¹ – Controles financeiros básicos: registro diário das entradas e saídas de caixa (fluxo de caixa), contas a pagar e a receber, controle bancário e controle de estoques e fluxo de caixa. Os controles financeiros básicos vão subsidiar a execução do planejamento da empresa.

PATRIMÔNIO – Estrutura patrimonial: acompanhamento regular dos índices de enriquecimento, endividamento, rentabilidade e do capital de giro.

Portanto, não é possível analisar se a sua empresa está com uma boa situação financeira conhecendo apenas um desses três pilares. É preciso conhecer detalhadamente todos eles!

Hoje, temos como objetivos da administração financeira:

- Planejar e controlar resultados;
- Elaborar o fluxo de caixa;
- Acompanhar a evolução patrimonial da empresa;
- Auxiliar na adequada utilização dos recursos disponíveis em investimentos, financiamentos e aplicação do lucro líquido;
- Selecionar as melhores fontes de obtenção de recursos financeiros e analisar a correta utilização desses recursos.

De acordo com esses objetivos, é preciso tomar algumas decisões sobre:

¹ O termo caixa vem da Contabilidade e significa disponibilidade líquida de recursos financeiros. O fluxo de caixa deve representar os valores disponíveis para uso imediato no caixa da empresa e no(s) banco(s).

Investimentos

A decisão de investimento é, sem dúvida, uma das principais da área financeira. Resume-se em saber como aplicar o capital em projetos de investimentos, cujos benefícios serão computados no futuro. Como os lucros futuros são estimados, a decisão de investir envolve risco.

É importante ressaltar que, conceitualmente, todo investimento tem como objetivo básico a obtenção de lucros. Nas empresas, o meio para que isso aconteça deve ser a satisfação das necessidades do seu mercado consumidor, formando um ciclo vicioso que começa na identificação destas necessidades, continua na operacionalização de estratégias para atendê-las e, conseqüentemente, se encerra gerando lucros, possibilitando, assim, que novos investimentos sejam feitos e uma nova etapa do ciclo tenha início.

Normalmente, as aplicações dos recursos na área de investimentos destinam-se à:

- Aquisição de máquinas novas;
- Substituição de um equipamento por outro;
- Campanha publicitária;
- Instalação de sistemas de controle de produção e estoques por computadores;
- Compra de patente sobre processo de produção ou direitos de uso de marcas comerciais;
- Construção de uma nova fábrica;
- Abertura de uma nova linha de produtos e/ou serviços;
- Lançamento de um novo produto ou serviço;
- Decisões entre alugar e comprar.

Financiamentos

Havendo a decisão por novos investimentos, cabe à função financeira a análise e posterior indicação das melhores fontes de financiamento possíveis. Tal decisão se inicia com a análise dos planos de investimento, continua com o estudo das fontes de recursos existentes e leva em consideração, além da efetiva disponibilidade destes recursos, algumas variáveis, como por exemplo, requisitos burocráticos, taxas de juros, prazos de pagamento, garantias exigidas, custo de oportunidade, etc.

Distribuição de lucros

Partindo do princípio de que as empresas investem esperando, ao final de um determinado período, obter lucros, a função financeira tem o papel de orientar as decisões sobre a destinação dos lucros auferidos ao final de cada exercício. De modo geral as empresas destinam uma parte dos lucros a novos investimentos, outra parte para constituição de fundo de capital de giro e uma terceira parte é distribuída aos sócios.

Esquema financeiro da empresa

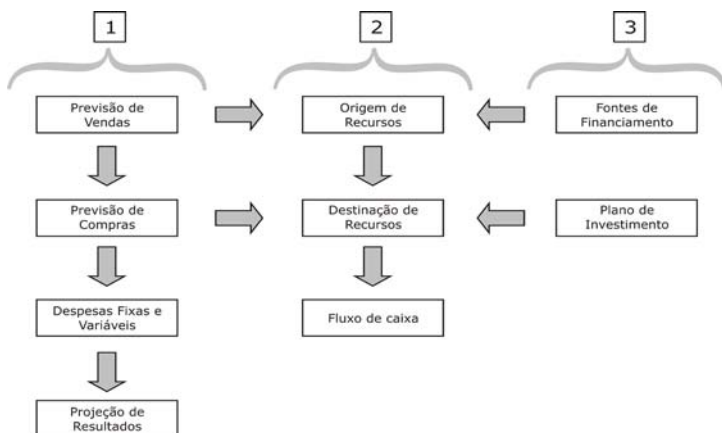


Figura 1 – O esquema financeiro da empresa
 Fonte: Adaptado de Varejo Administração de Empresas Comerciais. Senac, 1997

Na figura 1, é possível identificar os três pilares da administração financeira de forma integrada:

No momento 1 estão as previsões de vendas e, conseqüentemente, de compras. No início da operação e, posteriormente, a cada período a empresa deve estimar quantidades e valores para estes dois grupos de contas vendas e compras. Na medida em que compras e vendas ocorram gastos fixos e variáveis incorrerão dentro do negócio. O resultado final será a obtenção de lucro ou prejuízo no negócio.

No momento 2, que deve correr em paralelo ao momento 1, são projetadas as movimentações de caixa, provenientes de contas a pagar e contas a receber. Vale lembrar que esses dois grupos de contas englobam de forma resumida as movimentações bancárias, os cartões de crédito, etc., além do controle de estoques.

No momento 3, estão representadas as fontes de financiamento e seus respectivos planos, que permitirão à empresa funcionar de forma efetiva e se desenvolver. As fontes de financiamento são, em geral, recursos próprios dos sócios, recursos de terceiros (investidores, bancos, etc.) ou parte dos lucros acumulados ao longo dos anos.

Estudo de caso: Viagens & cia. Ltda.

Era março de 1990, o Brasil passava por grandes transformações políticas e econômicas. Mario e Roberta, que viviam em Brasília, eram servidores federais e viram naquele momento histórico de mudança uma oportunidade de construir um futuro diferente. Queriam desafios maiores e decidiram-se por abrir um negócio.

Não tinham experiência anterior em negócios. A formação de ambos era em jornalismo, mas os profissionais do ramo eram unânimes em dizer “competência não falta a esse casal”.

Coragem e determinação não faltaram. Da idéia à implantação foi um pulo. Tudo aconteceu muito rápido e logo nasceu a Viagens & Cia. Ltda. Vendiam pacotes turísticos nacionais e internacionais, passagens aéreas e organizavam eventos turísticos na capital. No centro do poder, o maior cliente era o governo federal. O movimento na agência crescia a cada dia. Com ele, crescia também o entusiasmo do casal que logo se licenciou dos cargos que ocupavam no serviço público para se dedicarem integralmente à agência.

O negócio ia bem, pagavam as contas e ainda sobrava algum, às vezes.

Mario era encarregado da parte comercial e Roberta tomava conta da administração da empresa. O volume de negócios era cada vez maior e isso a deixava confusa, pois seu conhecimento em administração financeira era bastante limitado. “Sempre administrei as finanças da casa, mas aqui na empresa as proporções são infinitamente maiores, às vezes nem mesmo sei o saldo do caixa da empresa!” dizia Roberta.

O movimento crescente forçava a empresa a novos investimentos. Tudo era urgente, afinal de contas, Mario era muito ativo e expandia a carteira de clientes a cada dia. Segundo ele, “o comercial tem que vender, depois a empresa corre atrás para entregar. O problema é quando não tem ninguém pra comprar. Aí a coisa complica”. E assim era a dinâmica do negócio. Mal sobrava tempo para respirar.

Começaram, então, a surgir gargalos na empresa. Ora faltava funcionário para tanto trabalho. Ora faltava dinheiro para investir ou mesmo para pequenos gastos diários. O dia-a-dia era como uma gangorra, cheio de altos e baixos.

Em 2007 a Viagens & Cia. Ltda. completa 17 anos. Sobreviveram ao tempo e a empresa continua com uma carteira de clientes respeitável. Mas o caixa não vai bem e a poupança não existe. Mario voltou para uma atividade remunerada que concilia com sua função comercial na empresa. Roberta, apesar de manter a paixão pelo negócio, vez ou outra desabafa “não sei o que estou fazendo aqui, sinto que todo esse trabalho não está valendo a pena, mas não posso afirmar com certeza. Confesso que não conheço com precisão os números do meu negócio”.

Comentários do autor:

Algumas expressões extraídas do caso relatado chamam a atenção logo no primeiro momento:

1. “Não tinham experiência anterior em negócios”
2. “Da idéia à implantação foi um pulo. Tudo aconteceu muito rápido...”
3. “O movimento crescente forçava a empresa a novos investimentos. Tudo era urgente...”

Observa-se de forma clara a falta de planejamento. A falta de experiência em negócios implica em conseqüências graves. Sem planos de receitas e gastos a empresa começa a funcionar reagindo aos movimentos do mercado e não se antecipando a eles. Ou seja, não é a empresa que vende, são os clientes que compram. Como a empresa não faz planos para vender uma certa quantidade de produtos ou serviços, começa suas operações sem ter o controle da situação e, possivelmente, não terá a estrutura adequada para funcionar. À medida em o movimento cresce o foco, que deveria estar no controle dos resultados, passa a estar em novos investimentos que precisam ser feitos de forma urgente. No mundo dos negócios, decisões de investimento são tomadas de forma planejada. Em geral, soluções urgentes atropelam o estudo e o planejamento, tendem a ser mais caras e, conseqüentemente, produzem resultados menores, ou geram prejuízos.

É verdade que a empresa sobrevive até hoje, mas é verdade também que ao longo de todo esse tempo de vida, seu patrimônio não aumentou. O entusiasmo dos sócios não é mais o mesmo e tende a minar as perspectivas futuras do negócio. Se antes as dificuldades eram compensadas pela disposição do casal, hoje a situação é bem diferente.

DICA:

Tenha sempre um plano de vendas. Ajustar o plano é bem mais simples do que não ter planos e fazer tudo de surpresa. Com base nos planos de vendas, elabore um plano de investimentos definindo a estrutura adequada para que sua empresa atenda ao mercado de forma eficiente. Elabore ainda o fluxo de caixa, vender não significa necessariamente receber. Um plano é uma trilha e não um trilho. Portanto, à medida que as coisas forem acontecendo, analise se os objetivos alcançados eram aqueles pretendidos e, caso não sejam, introduza as modificações necessárias. Ter o controle da situação aumenta a auto-estima e isso favorece o processo de criação e visualização de novas oportunidades.

CAPÍTULO 2

O caixa da empresa

Como você viu no capítulo anterior, caixa é o termo utilizado em finanças para representar o que há de mais líquido em termos monetários circulando dentro da empresa, isto é, dinheiro disponível para uso imediato. O caixa está para a empresa, assim como o oxigênio está para o ser humano. É fácil concluir, portanto, que uma das tarefas mais importantes a serem executadas pelo empreendedor é a administração do fluxo de caixa da sua empresa.

Administrar o caixa envolve muito mais do que conhecimento financeiro. É preciso que o empreendedor conheça de forma ampla o que acontece em todas as áreas da empresa. Afinal de contas, o caixa é o final da linha. É onde impactam as decisões de ordem administrativa e comercial. Se um novo funcionário é contratado, por exemplo, ocorrerão desembolsos futuros para o pagamento de salários e benefícios. Se um produto é fabricado com defeito o caixa será duplamente afetado, já que este produto não poderá ser vendido e, além disso, o pagamento aos fornecedores ainda assim terá que ser efetuado. Se uma previsão de vendas não se realiza ocasionando estoques elevados, novo impacto ocorrerá.

O fluxo de caixa deve ser sempre positivo e regular para que a empresa mantenha sua capacidade de desenvolvimento.

Uma das características do fluxo de caixa é que nele podem estar registrados eventos que já ocorreram (passado) e eventos que ainda vão ocorrer (futuro). Por exemplo, toda empresa formal paga anualmente o IPTU – Imposto predial e territorial urbano. Em alguns estados esse tributo pode ser parcelado

em até seis vezes. Neste caso, o fluxo de caixa terá o registro dos pagamentos já efetuados e ainda o registro das parcelas vincendas.

A administração do fluxo de caixa consiste em três tarefas básicas:

1. Cálculo do fluxo de caixa – registro de todas as entradas e saídas do dia e projeção do movimento futuro.
2. Análise das movimentações financeiras – interpretação dos números do fluxo, estudando a origem de cada valor e o impacto deles nos resultados da empresa.
3. Tomada de decisão – recomendações da área financeira às demais áreas da empresa.

De acordo com as tarefas que englobam a administração do fluxo de caixa é possível perceber que ele tende a ser muito rico em informações. Para que isso aconteça, é fundamental que os registros lá contidos sejam suficientemente precisos, atuais e, sobretudo, verdadeiros. Veja o que o fluxo de caixa proporciona ao empreendedor:

- Controlar o capital de giro;
- Estudar a viabilidade de um projeto antes de sua execução;
- Identificar antecipadamente a necessidade de recursos;
- Credibilidade à administração do seu negócio;
- Identificar eventuais desvios em relação aos planos traçados;
- Prever possíveis aplicações para excesso de fundos e o uso eficiente e racional dos recursos disponíveis.

Analisando o fluxo de caixa

A análise é, talvez, a mais importante dentre as três tarefas básicas da administração do fluxo de caixa. Isto porque é ela que proporciona o conhecimento da realidade da empresa até então e permite a visualização de um futuro próximo, mas com antecipação suficiente para a tomada de medidas que mantenham o seu equilíbrio financeiro.

A análise começa com um estudo comparativo entre o movimento previsto e aquele que efetivamente aconteceu. Os desvios encontrados, isto é, aqueles que não corresponderem ao previsto, sejam eles maiores ou menores, devem ser estudados com profundidade, buscando conhecer as causas e prevendo as eventuais conseqüências. Ao final da análise as projeções futuras deverão ser revistas e ajustadas a valores mais próximos aos que a empresa pode efetivamente realizar.

As sobras de recursos em caixa geralmente decorrem de vendas maiores e custos menores que os previstos. Além dos devidos ajustes, será preciso, ainda, aplicá-las. O dinheiro tem um custo considerável e, portanto, não pode ficar parado. Algumas alternativas são a compra de matérias-primas ou mercadorias, a aplicação em fundos de investimento ou mesmo a constituição de uma reserva de capital de giro. Seja qual for a alternativa, será preciso antes um cuidadoso estudo para assegurar a viabilidade da escolha.

Por outro lado, na hipótese de falta de recursos o estudo deve ser ainda mais cuidadoso, pois as causas podem ser diversas. As mais comuns são: vendas superestimadas, custos subestimados, inadimplência e descasamento entre o prazo concedido aos clientes e os prazos recebidos de fornecedores. Uma vez identificadas as causas, o empreendedor deve adotar ações imediatas para reverter o quadro.

Algumas ações emergenciais de reversão do saldo negativo do fluxo de caixa são:

- Antecipação de vendas;
- Antecipação de recebimentos;
- Prorrogação dos compromissos;
- Análise e redução de estoques;
- Análise e redução dos custos;

Estudo de caso: restaurante cheirinho da terra

Vânia, por dois anos, vendeu quentinhas na empresa onde seu marido Anésio trabalhava.

Quando chegou finalmente sua aposentadoria, Anésio resolveu juntar suas economias com o que Vânia havia juntado com as vendas das quentinhas e, então, decidiram abrir um restaurante. Investiram quarenta mil reais, sendo trinta e cinco mil em máquinas, móveis e instalações e cinco mil em capital e giro.

Após três meses de funcionamento, Vânia sentia-se muito satisfeita por verificar que seu saldo bancário estava positivo. Decidiu, então, que iria aproveitar a vinda do fornecedor e comprar 20% acima do que comprava regularmente.

Ao saber da decisão de Vânia, Anésio comentou que seu ex-patrão sempre dizia que às vezes uma empresa pode estar com um bom saldo bancário, mas pode não estar em uma boa situação financeira e vice-versa.

Intrigados, Vânia e Anésio resolveram verificar os dados para se certificarem da situação da empresa. Eles calcularam o fluxo de caixa da empresa (Fig. 2) para um período de seis meses e também o demonstrativo de resultados (Fig.3)

- Prazo de compra = 30 dias
- Prazo de venda = à vista
- Saldo de caixa e bancos = R\$3.000,00 (saldo inicial do fluxo de caixa no dia da análise).
- Contas a pagar = R\$6.480,00 – compras efetuadas no mês anterior ao da análise
- Valor mensal previsto para as vendas = R\$10.000,00 (não há sazonalidade²)
- Valor mensal das compras = R\$5.400,00 (Fornecedores)
- Percentual de impostos = 5%
- Percentual de comissão dos garçons = 10%
- Valor mensal dos custos fixos = R\$3.500,00

Descrição	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês
	ATUAL	ATUAL	ATUAL	ATUAL	ATUAL	ATUAL
1.Saldo Inicial	3.000	2.600	2.200	1.800	1.200	1.000
Entradas						
Vendas	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Outras Entradas						
2.Total de Entradas	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Saídas						
Fornecedores	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
Impostos	500	500	500	500	500	500
Comissões	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Custos Fixos	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
3.Total de Saídas	10.400	10.400	10.400	10.400	10.400	10.400
4.Entradas - Saídas	-400	-400	-400	-400	-400	-400
5.Saldo Final	2.600	2.200	1.800	1.400	1.000	600

Figura 2: Fluxo de caixa Restaurante Cheirinho da Terra

² A Sazonalidade se caracteriza pelo aumento ou redução significativos da demanda por um produto ou serviço em determinada época do ano.

Os cálculos demonstraram uma situação bem diferente daquela imaginada por Vânia.

O primeiro sinal de que algo não ia bem foi quando notaram que o capital de giro era no começo do negócio de R\$5.000,00 e três meses depois havia caído para R\$3.000,00, uma queda considerável. Depois, analisando o fluxo perceberam que a queda prosseguiria ao longo dos meses projetados.

Vânia, então, compreendeu o seu erro. Até aquele momento o que contava pra ela era o saldo de conta corrente. Um erro bastante comum, mas de conseqüências gravíssimas. Mais importante que o sinal do saldo (positivo ou negativo) é a sua evolução. No caso estudado a evolução indica uma clara tendência de deterioração da condição financeira da empresa.

Ao longo do período projetado o saldo final diminuía gradativamente. Isso indicava que a empresa estava consumindo reservas sem conseguir repô-las. Assim como as pessoas não emagrecem da noite para o dia, as empresas normalmente perdem fôlego financeiro aos poucos, dificilmente isso acontece da noite para o dia. Uma queda gradual é praticamente imperceptível aos olhos do empreendedor. Seu dia-a-dia é repleto de atividades e isso faz com que as análises sejam superficiais.

A partir do fluxo de caixa Vânia e Anésio concluíram que, ao contrário do que imaginavam, a empresa vinha operando no vermelho, com prejuízo de R\$400,00 ao mês.

Totalmente impressionada com o que via, Vânia elaborou um gráfico com os números do fluxo. Foi então que percebeu de forma clara o que os analistas financeiros chamam de tendência (Fig. 4).

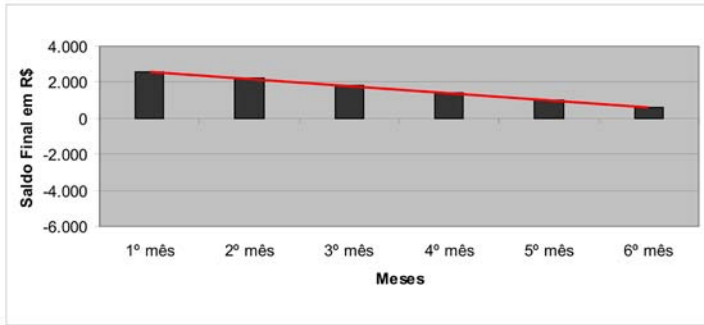


Figura 3: Gráfico do Fluxo de Caixa Restaurante Cheirinho da Terra

As colunas representam o saldo final de cada mês. A linha vermelha aponta a tendência declinante e deixa bem claro que havia algo de muito errado no restaurante.

Diante dos resultados o casal não teve alternativa, senão desistir da idéia de aumentar as compras e fazer uma severa investigação interna.

Após alguns dias de estudos e análises, concluíram que o problema estava nos custos de aquisição de mercadorias. Pesquisando o mercado descobriram que poderiam economizar cerca de 10% nas compras programando os pedidos que eram feitos diariamente e muitas vezes acrescidos de taxas de entrega especial. Novos cálculos foram feitos e os resultados demonstraram que eles estavam no caminho certo. Refizeram o fluxo de caixa (Fig. 4) e também um novo gráfico (Fig. 5). Os novos cálculos demonstraram a recuperação e ainda o crescimento gradual das reservas. Com a economia, a empresa restabeleceria o equilíbrio financeiro.

Descrição	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês
1.Saldo Inicial	3.000	3.140	3.280	3.420	3.560	3.700
Entradas						
Vendas	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Outras Entradas						
2.Total de Entradas	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Saídas						
Fornecedores	4.860	4.860	4.860	4.860	4.860	4.860
Impostos	500	500	500	500	500	500
Comissões	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Custos Fixos	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
3.Total de Saídas	9.860	9.860	9.860	9.860	9.860	9.860
4.Entradas - Saídas	140	140	140	140	140	140
5.Saldo Final	3.140	3.280	3.420	3.560	3.700	3.840

Figura 4: Novo Fluxo de Caixa Restaurante Cheirinho da Terra

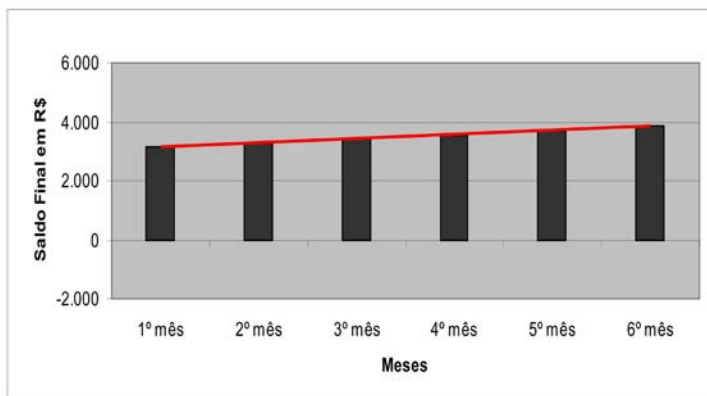


Figura 5: Novo Gráfico do Fluxo de Caixa Restaurante Cheirinho da Terra

Comentários do autor:

O caso ilustrado demonstra de forma simples e objetiva o quanto o fluxo de caixa contribui para uma condução eficiente dos negócios. Antes dos cálculos Vânia pensava que a empresa ia bem e até planejava passos mais ousados. Anésio, por sua vez, dispunha de uma informação dada pelo seu ex-patrão, mas que ele nunca havia efetivamente comprovado.

O diálogo entre os dois deflagrou uma ação investigativa. O resultado surpreendeu o casal, mas as conseqüências foram as melhores possíveis. Ao contrário da surpresa levar a empresa rumo à falência, o fato de terem calculado o fluxo antes de efetivamente agirem evitou o mal maior.

Dica:

Cultive o hábito de projetar o fluxo de caixa do seu negócio. Simule as mais diversas alternativas de receitas e gastos. Faça no mínimo três simulações: a primeira otimista, projetando valores de receitas maiores e de gastos menores. Simule também uma projeção conservadora, considerando um movimento estável no caixa da empresa. Por último, faça uma simulação pessimista onde as receitas sejam menores e os gastos maiores. Analise o impacto de cada uma dessas situações e se prepare para tomar decisões caso elas se realizem. Os cálculos são elementos vitais para a uma tomada de decisão segura. Eles permitem que você se antecipe aos fatos. Os riscos são inerentes a qualquer atividade empreendedora, mas serão sempre maiores quando não houver uma projeção futura.

O fluxo de caixa servirá como termômetro para o diagnóstico da saúde do seu negócio. Ao menor sinal de desequilíbrio dê início a um rigoroso processo investigativo. Analise cada compra ou venda detalhadamente. Só assim você poderá intervir decisivamente para alcançar o sucesso.

CAPÍTULO 3

Os fatores que influenciam o planejamento

Estudo de caso: As delícias de Neide³

Francisco e Neide estavam casados há 25 anos, desde que ele entrou como motorista de ônibus na empresa Leva e Trás Ltda. Moravam na periferia e a vida não era lá muito fácil. Nos últimos anos, Francisco, para economizar alguns trocados, passou a levar para o lanche algumas delícias que Neide fazia. A variedade era enorme e o aroma chamava a atenção dos colegas de Francisco.

Em uma confraternização na empresa, Francisco ficou incumbido de providenciar os salgados. Todos se encantaram com as delícias de Neide e pouco a pouco as encomendas começaram a surgir. Com elas, veio também a idéia de vender os bolos, pães e salgados nos terminais de ônibus e também em pequenas embalagens dentro dos próprios ônibus.

Não demorou muito e as delícias de Neide, por intermédio dos passageiros que compravam no trajeto de casa para o trabalho, chegaram aos escritórios da cidade. Uma nova cozinha foi construída de forma improvisada nos fundos da humilde casa onde moravam e funcionava dia e noite para dar conta da produção diária.

O sucesso fez com que Francisco aderisse a um plano de demissão voluntária na empresa com a intenção de montar uma loja e vender os produtos fabricados por Neide. Tudo foi decidido muito rápido, não havia tempo a perder.

³ Extraído do curso Aprender a Empreender - Sebrae

Numa reunião em família o cunhado de Francisco disse que eles deveriam procurar um contador que era quem entendia sobre os registros e os procedimentos de formalização da futura empresa. Sugeriu que falassem com o Sr. Macedo, antigo amigo da família e que tinha muita experiência na orientação de novos empresários.

O contato com o Sr. Macedo foi feito e...

– Olá, Sr. Macedo. Queremos registrar nossa empresa. Hoje temos uma quantidade enorme de clientes. Vendemos na porta de casa, no terminal de ônibus, dentro dos ônibus e até mesmo nos escritórios do centro da cidade. Mas com uma loja bonita e espaçosa os clientes terão conforto e poderão escolher com mais calma. A Neide ficará responsável pela produção e eu cuidarei das compras e da parte financeira. Inclusive já escolhemos a loja. Fica bem pertinho de casa e o aluguel é bastante em conta. Quanto tempo demora para o registro? Precisamos começar logo, temos compromissos já assumidos e precisamos faturar.

– Senhores, vejo que estão animados, mas antes de falarmos sobre os procedimentos de registro gostaria de fazê-los algumas perguntas. Vocês fizeram um estudo de mercado? Qual o perfil dos clientes de vocês? São pessoas físicas ou jurídicas? Que necessidades e desejos eles possuem? Analisaram o mercado concorrente? Já selecionaram os fornecedores?

O silêncio predominou por alguns segundos no pequeno escritório e logo depois Francisco respondeu:

– Não sabemos o que é esse tal estudo de mercado, mas é muito fácil responder a essas perguntas. Nossos clientes serão todas as pessoas que gostam de bolos e salgados de qualidade

com aquele delicioso toque caseiro. São pessoas que gostam de conforto e que precisam se alimentar no trabalho ou no caminho para o trabalho. Não temos concorrentes, pois os produtos da Neide são exclusivos e ninguém tem a receita. Também não precisamos nos preocupar com os fornecedores, pois tudo que precisamos, podemos comprar no Armazém do Peixoto que fica a poucos metros lá de casa, bem no caminho da loja.

Diante da resposta de Francisco, Sr. Macedo coçou a cabeça e falou:

– O primeiro passo para a abertura de uma empresa é o estudo de mercado. Mercado é o conjunto formado pela relação entre concorrente, fornecedor e consumidor para atender as necessidades e desejos desse último.

Nem sempre aquilo que se idealiza a respeito de um futuro negócio se confirma após os estudos de mercado.

– Nunca tinha pensado nisso Sr. Macedo. Mas... Nós não podemos fazer isso depois?

– De maneira alguma!!! A estrutura do seu negócio e até mesmo o futuro dele dependem do estudo do mercado, ele é a base de tudo.

– Mas não entendemos nada disso. Como faremos, então?

Comentários do autor:

O caso descrito é clássico: empreendedores especialistas no produto ou serviço que desconhecem os principais fatores que podem influenciar os resultados do seu negócio. As empresas sofrem influências do meio externo e do próprio ambiente interno.

Fatores externos

Tomando como ponto de partida as respostas dadas pelo casal aos questionamentos do Sr. Macedo, vamos começar a análise do caso pelos aspectos internos aqui subdivididos em três grupos específicos: consumidores, concorrentes e fornecedores.

Consumidores

Questionados sobre o perfil, necessidades e desejos dos seus futuros clientes, o casal respondeu:

“Nossos clientes serão todas as pessoas que gostam de bolos e salgados de qualidade com aquele delicioso toque caseiro. São pessoas que gostam de conforto e que precisam se alimentar no trabalho ou no caminho para o trabalho.”

Como assim, todas mesmo? Será que uma empresa consegue atender a todas as pessoas que possuem tais características? Seria o paraíso! (Ou o caos?).

Uma empresa pode atender a uma diversidade muito grande de pessoas, é verdade. Mas acreditar que todas as pessoas serão seus clientes é apostar no incerto. Cada tipo de negócio tem um perfil predominante de clientes. É nele que a empresa deve concentrar seus esforços para que possa atingir suas metas de vendas e, conseqüentemente, obter os resultados financeiros esperados.

A rede McDonalds, por exemplo, atende crianças, jovens e idosos, mas existe uma faixa etária predominante. Existe também uma característica social e financeira que predomina nos clientes McDonalds, além de muitas outras questões relevantes. Desconhecer, ou mesmo desconsiderar tais fatores pode ser um erro estratégico decisivo. Como esperar que as projeções de receitas se realizem se as ações de vendas forem direcionadas para o público errado?

Conhecer os clientes, portanto, é determinante para que as projeções de vendas se realizem. Quanto maior a riqueza de detalhes, melhor. Outros importantes elementos a respeito do mercado consumidor são:

- **Qual a sua localização geográfica?**

Onde o público com o perfil pretendido reside, trabalha ou transita? Mesmo que seja muito pulverizada, é importante definir uma região predominante: no mesmo bairro, em vários bairros, na cidade toda, em uma determinada região. Se for um produto comercializado pela Internet, será necessário definir uma área de abrangência: bairro, cidade, estado, país ou global.

- **O que pensam os clientes?**

Pessoas de características distintas pensam de forma diferente e isso afeta o comportamento de compra deles. É preciso conhecer quais são os principais hábitos e comportamentos diários do público alvo. Onde e como costumam fazer compras? Em feiras, ruas, shoppings, internet? Como gostam de pagar? À vista, a prazo, em dinheiro, em cheque, em cartão de crédito? Qual a opinião desse público sobre temas diversos, como por exemplo, política, economia, sociedade, religião?

• Quais os fatores decisivos para a compra?

Os clientes se decidem pela compra com base em diversos fatores e não apenas, ou prioritariamente, em função dos preços baixos. Conhecendo o que influencia as decisões de compra dos seus clientes o empreendedor poderá traçar as estratégias mais adequadas para que as vendas aconteçam em sintonia com as necessidades e desejos deles. Por exemplo, políticas de preço, prazos de pagamento, descontos, garantias adicionais, aspectos de qualidade, marcas a oferecer, tipos de embalagem, ponto comercial, serviços agregados.

• Qual o tamanho do mercado?

As empresas não conseguem atender a todas as pessoas. É preciso estimar a quantidade de pessoas que possuam as características descritas nos itens anteriores. Só assim será possível projetar quantas pessoas efetivamente podem consumir em um determinado estabelecimento comercial. O planejamento das receitas de uma empresa deve estar diretamente relacionado com o tamanho do seu mercado consumidor.

• Qual a perspectiva futura do mercado?

Existe uma máxima no mundo do empreendedorismo que diz que “o empreendedor vive o futuro, o presente ele viveu ontem”. Isso significa dizer que o importante para as empresas é o amanhã. Como se comportará o mercado no futuro? Existirão clientes para que a empresa continue funcionando e gerando lucros? Qual a tendência de crescimento do mercado? Será um mercado em expansão, ou em retração?

Certa vez uma cliente me disse que gostaria de montar uma creche. Já havia feito pesquisas na cidade e detectado que os pais não tinham com quem deixar seus filhos ao saírem para o trabalho. Segundo ela, quase que a totalidade dos entrevistados

confirmou a necessidade de uma creche na cidade. Um ótimo sinal. Mas ao estudar o futuro, ela percebeu que a tendência das famílias é terem cada vez menos filhos. Logo, as perspectivas futuras da creche não eram das melhores.

Concorrentes

Questionados sobre os concorrentes, o casal respondeu:

“Não temos concorrentes, pois os produtos da Neide são exclusivos e ninguém tem a receita”.

O casal relaciona os concorrentes àqueles que oferecem os mesmos tipos de produtos. Uma visão limitada que deixa o empreendedor que acredita nisso gravemente exposto às ameaças do mercado concorrente.

Imagine um marido que deseja presentear sua amada esposa no dia do aniversário dela, que opções ele teria?

- Uma roupa nova
- Levá-la para um jantar romântico
- Um DVD da banda favorita dela
- Uma jóia
- Uma viagem
- Contratar uma serenata
- Um buquê de flores
- Um par de sapatos
- Levá-la ao cinema
- Um perfume importado

Imagine ainda que a sua disponibilidade financeira seja limitada. Portanto, ele terá que adequar o gasto ao seu apertado orçamento.

E mais, esse marido gosta muito de futebol e costuma fazer qualquer sacrifício para ver um jogo do seu time de coração. Logo, ele ainda pode escolher gastar o dinheiro comprando o ingresso para o jogo decisivo do seu time e presentear a esposa com um jantar romântico em casa, feito por ele mesmo, que, diga-se de passagem, cozinha maravilhosamente bem. Ela iria adorar, pois ele é muito ocupado, sempre chega tarde do trabalho e nunca tem tempo para cozinhar pra ela, apesar dos seus insistentes pedidos.

Você deve estar se perguntando “e o que essa história tem a ver com os concorrentes?”. A resposta é simples: tudo.

Se o marido comprar a roupa nova, por exemplo, não a levará para jantar. Se escolher a jóia, não presenteará a esposa com a viagem. Se comprar o ingresso do jogo, não comprará o DVD.

Todos esses negócios de diferentes ramos concorrem entre si e até mesmo com o talento do “marido mestre-cuca”. Concorrentes, portanto, são aqueles negócios que disputam o mesmo cliente, independentemente dos produtos ou serviços que ofereçam.

A disputa, portanto, está diretamente relacionada à disponibilidade de renda do consumidor. As empresas concorrem para fazer com que os clientes gastem no seu negócio aquele dinheiro que está disponível.

Talvez agora você esteja se lembrando de alguém que deixou de lanchar um simples salgado, para economizar e pagar a mensalidade da faculdade, ou para pagar a passagem de ônibus. Essa lembrança certamente lhe deixou com uma pulga atrás da orelha. Afinal, as delícias da Neide não têm mesmo concorrentes?

Conhecer os concorrentes é mais um fator a ser levado em consideração pelos empreendedores para que o planejamento financeiro dos seus negócios seja executado de forma segura e com o mínimo de riscos, levando as empresas aos resultados esperados.

Fornecedores

Questionados sobre os fornecedores, o casal respondeu:

“Também não precisamos nos preocupar com os fornecedores, pois tudo que precisamos, podemos comprar no Armazém do Peixoto que fica a poucos metros lá de casa, bem no caminho da loja.”

O casal também demonstra uma visão limitada sobre os fatores relevantes na análise do seu mercado fornecedor. Não basta apenas que tenham os produtos pretendidos e a localização próxima. Há muitos mais com que o se preocupar.

As análises do mercado consumidor devem, portanto, considerar:

- **Padrão das mercadorias ou serviços oferecidos**

Os fornecedores escolhidos podem assegurar um padrão constante, ou oferecem a cada compra tipos, marcas, modelos e tamanhos?

- **Idoneidade e credibilidade**

São empresas idôneas, experientes e reconhecidamente profissionais, ou estão visando apenas o lucro sem se importarem na construção de uma relação comercial sadia e honesta?

- **Distribuição geográfica**

Estão localizadas em regiões próximas ou a distância pode aumentar os custos ou mesmo contribuir para a reposição de estoques, prejudicando as vendas?

- **Condições de negociação**

Oferecem ou mesmo negociam condições de pagamento competitivas ou não se preocupam em estabelecer parcerias do tipo ganha-ganha com foco no consumidor final?

Fornecedores são pessoas chave, as empresas dependem totalmente deles para que as necessidades e desejos seus clientes sejam satisfeitos. E mais, as empresas mais lucrativas creditam esse resultado às compras. O lucro está na boa compra.

Fatores internos

Durante o diálogo descrito no caso, o Sr. Macedo explicou ao casal o que era o estudo de mercado e disse que ele servia para confirmar na prática se a idéia de negócio era mesmo viável, ou era apenas uma boa idéia. O casal então se manifestou e em seguida o Sr. Macedo complementou:

“...Nunca tinha pensado nisso Sr. Macedo. Mas... Nós não podemos fazer isso depois?...”

“...De maneira alguma!!! A estrutura do seu negócio e até mesmo o futuro dele depende do estudo do mercado, ele é a base de tudo...”

Imagine que um empreendedor não conheça com detalhes o perfil do seu cliente, suas necessidades e desejos, os fatores que influenciam sua decisão de compra e não tenha idéia

da estimativa do tamanho desse mercado de clientes. Como poderá pensar em montar uma estrutura para atender a esse mercado? (Processo produtivo, estratégias de comercialização e marketing, mão-de-obra, etc.).

Alguns negócios surgem a partir das percepções dos seus próprios donos. Mas será que os fatores importantes para eles correspondem à opinião dos clientes, ou seja, daqueles que efetivamente irão ou deverão consumir?

Portanto, conhecendo o mercado o empreendedor terá condições de pensar na estrutura mais adequada para atendê-lo e, conseqüentemente, chegar aos resultados financeiros desejados.

São, no mínimo, três os aspectos fundamentais da análise interna de uma empresa:

- **Produção**

O processo de produção deverá ser determinado para que o produto ou serviço final atenda às necessidades do mercado consumidor. Mesmo que o empreendedor não participe ativamente do processo de produção ele precisa conhecer com detalhes como as coisas acontecem por lá, do contrário sempre dependerá de terceiros. É preciso que o dono da empresa analise regularmente os estágios e seqüência da sua produção (layout⁴), avaliando o processo em si, racionalizando o tempo, melhorando o aproveitamento de recursos e, acima de tudo, inovando.

4 Layout - Termo oriundo da língua inglesa que descreve o fluxo das operações de uma empresa e mostra como a disposição dos equipamentos interfere no processo produtivo.

• Pessoas - Colaboradores

No processo de montagem da sua empresa, o empreendedor precisa dedicar atenção especial às pessoas, sejam elas das áreas administrativa, de produção ou comercial. São elas que contribuirão para a coisa funcionar de forma eficiente. O empreendedor deve ser bastante criterioso nos processos de recrutamento, seleção, contratação e capacitação.

Atenção para a armadilha de contratar pessoas de dentro do próprio ciclo de relacionamento, como familiares ou amigos. Além de serem de confiança, as pessoas precisam gerar resultados e isso dificilmente acontecerá caso não tenham as habilidades necessárias ao cargo que ocuparão e, em alguns casos, até mesmo experiência anterior.

• Marketing

A palavra marketing vem do inglês market, que significa mercado, mais a terminação ing, que indica movimento. Não existe uma palavra em português capaz de expressar o que seja exatamente marketing.

Marketing é uma função fundamental de qualquer empreendimento, seja ele micro, pequeno, médio ou grande. Tem como objetivo a identificação das necessidades, carências e valores de um mercado-alvo, visando a sua satisfação com rapidez, qualidade e eficiência. Permite ao empreendedor antecipar-se ao concorrente e atender às expectativas do cliente.

É o marketing que vai determinar os meios mais adequados para fazer com que as vendas aconteçam. Cabe a esta função a criação da imagem da empresa junto ao seu público, bem como a orientação das estratégias de promoção, propaganda, organização e capacitação da equipe de vendas.

Dica:

Empresas são organismos vivos, pois interagem sistematicamente com o meio externo. As influências políticas, econômicas, sociais, ambientais, as leis, as informações, as matérias-primas, o capital, o feedback⁵, a reação dos concorrentes e mais, muito mais, impactam nos processos gerencial, produtivo e comercial.

Dedique atenção especial ao trato das influências externas e acompanhe sem descanso como elas afetam os resultados da sua empresa.

⁵ Feedback - Termo oriundo da língua inglesa, muito utilizado na Administração. Significa oferecer uma resposta positiva ou negativa acerca de uma ocorrência. O cliente, geralmente, oferece feedback às empresas fazendo críticas, sugestões ou elogios.

CAPÍTULO 4

Definição de metas com base nos resultados gerenciais

Agora é hora de você conhecer com um pouco mais de profundidade como os assuntos tratados nos capítulos anteriores podem ser aplicados no dia-a-dia das empresas.

Este capítulo se propõe a simular, por meio de um estudo de caso, uma situação cotidiana da vida dos empreendedores de negócios: uma decisão a ser tomada e caminhos distintos a seguir, qual a melhor escolha?

O primeiro capítulo esclareceu os principais aspectos da Administração Financeira. O segundo capítulo enfatizou a importância do fluxo de caixa no diagnóstico e monitoramento da saúde financeira de uma empresa. O capítulo anterior, o terceiro, destacou os fatores internos e externos que influenciam o planejamento financeiro. Você já tem, portanto, quase todos os elementos para compreender o caso, refletir e fazer a sua escolha. Falta apenas mais um instrumento gerencial, o Demonstrativo de Resultados do Exercício – DRE (Fig.6).

Receitas de vendas
(-) Custos Variáveis
Compras (CMV)
Impostos
Comissões
(=) Margem de Contribuição
(-) Custos Fixos
(=) Resultado (Lucro ou Prejuízo)

Figura 6: Demonstrativo de Resultados do Exercício

O **DRE** é um resumo ordenado das receitas e gastos de uma empresa dentro de um determinado período (mês ou ano, por exemplo). Ele é apresentado de forma dedutiva: das receitas subtraem-se as despesas e, em seguida, se calcula o resultado.

Veja a definição de cada item que integra o DRE:

RECEITAS - Receita é toda entrada de recursos proveniente da venda de mercadorias ou prestação de serviços.

Despesas e Custos têm a ver com a saída de recursos da empresa e tanto um quanto o outro, podem ser fixos e variáveis. Contabilistas, Administradores e Economistas têm conceituações bem específicas para cada um destes dois termos. No dia-a-dia das micro empresas, porém, o mais comum é usar apenas custos fixos e custos variáveis.

CUSTOS VARIÁVEIS - Custos variáveis são aqueles que dependem das quantidades produzidas ou vendidas. Por exemplo, quanto mais uma empresa produz, mais matéria-prima gasta. Por isso, estes gastos fazem parte de seu custo variável. Há outros gastos, além da

matéria-prima, que também dependem das vendas, ou seja, são mais altos ou mais baixos dependendo do quanto um produto ou serviço é consumido em certo período de tempo. Os impostos, as comissões para os vendedores, uma mercadoria para revenda, dentre outros gastos, também fazem parte dos custos variáveis, pois aumentam e diminuem em função do quanto uma empresa vende.

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO - Margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda e os custos variáveis de um produto ou serviço. De forma simplista, pode-se dizer que é o mesmo que lucro bruto. Chama-se margem de contribuição por que este valor contribui para o pagamento dos custos fixos da empresa.

Por exemplo, descontando do preço de um produto seus gastos com matéria-prima, impostos e comissões, ou seja, seus Custos Variáveis, encontraremos o valor da Margem de Contribuição. A Margem de Contribuição deve ser sempre um valor positivo, pois é com ela que a empresa cobrirá seus Custos Fixos.

CUSTOS FIXOS⁶ - Toda empresa tem gastos mensais, que não dependem do quanto ela vende ou produz. Eles se chamam custos fixos, como por exemplo, aluguel, material de escritório, salários dos funcionários, honorários contábeis, IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano), luz, água, telefone e outros. Em geral são gastos mensais que se repetem com bastante regularidade.

RESULTADO – É o termo utilizado para definir o desempenho de uma empresa. O resultado só pode ser de dois tipos: positivo (lucro) ou negativo (prejuízo). Segundo Ludícibus (2004:133):

“Em contabilidade o termo resultado tem conotação tanto de lucro como de prejuízo...A palavra resultado dá a idéia de um desempenho obtido...”

⁶ Existem tipos de empresas em que alguns dos gastos descritos, como por exemplo, energia elétrica, água e telefone, são classificados como Custos Variáveis.

Estudo de caso: Bella Vitta indústria de móveis Ltda.

Era dezembro de 2005, tradicionalmente uma época de festas, mas nas empresas, um momento de análises e balanços dos resultados do ano. Depois de várias reuniões Jorge e Paulo, sócios da Bella Vitta Indústria de Móveis Ltda., levantaram algumas questões sobre o futuro do seu negócio.

Os conflitos surgiam a cada momento. Jorge era o sócio que cuidava da administração interna, enquanto Paulo cuidava da parte comercial.

A saúde financeira da empresa não era ruim, ela tinha um fluxo de caixa equilibrado e conseguia manter seu capital de giro ao longo do ano, o que representava um alívio e tanto. Mas há anos o cenário era o mesmo, a empresa pagava todas as contas, sobrava algum, mas não o suficiente para alavancar o crescimento da empresa.

Um dos pontos de conflito entre Jorge e Paulo era em relação às propostas que vinham recebendo de novos clientes. Para atender ao aumento da demanda teriam que investir em duas máquinas novas, em substituição a outras mais antigas. O investimento aumentaria a capacidade instalada em 20% e as vendas cresceriam 10% imediatamente sem que houvesse, para isso, aumento de gastos com a folha de pagamentos.

Paulo, então, chamou uma empresa de consultoria, a Solução Express, para elaborar um planejamento que pudesse convencer seu sócio da importância de se fazer um bom investimento. Paulo acreditava que com o aumento das vendas eles conseguiriam obter melhores lucros e fazer a empresa crescer.

Para que o aumento de 10% nas vendas fosse possível, seria necessário um investimento de R\$300.000,00. Paulo foi com o consultor ao banco onde mantinha a conta corrente da empresa. O gerente do banco havia passado uma prévia das condições do financiamento: poderiam pagar em 36 parcelas de R\$10.500,00, com seis meses de carência. Diante dessas condições Paulo pediu à empresa de consultoria que apresentasse uma projeção de caixa e de resultados para o próximo ano, demonstrando se o investimento estaria dentro das possibilidades da empresa.

Jorge, porém, tinha dúvidas se o novo investimento seria realmente interessante e chamou a Resolve Consultoria para que esta lhe auxiliasse na elaboração de um estudo que proporcionasse a melhoria dos resultados da empresa.

O ponto de partida para o trabalho das duas empresas de consultoria foi o fluxo de caixa do ano (Fig. 7) e o Demonstrativo de Resultados do Exercício (Fig. 8)

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1. Saldo Inicial	50.000	51.000	49.000	58.500	78.000	69.000	56.000	42.500	41.000	40.500	45.500	64.000
Entradas												
Vendas	190.000	180.000	195.000	198.000	197.000	185.000	170.000	185.000	191.000	200.000	215.000	200.000
Outras Entradas												
2. Total de Entradas	190.000	180.000	195.000	198.000	197.000	185.000	170.000	185.000	191.000	200.000	215.000	200.000
Saídas												
Fornecedores	74.000	70.000	72.000	68.000	85.000	80.000	73.000	73.000	78.000	80.000	80.000	85.000
Impostos	10.000	9.000	9.500	8.500	12.000	11.000	8.500	9.500	9.500	10.000	10.500	12.000
Comissões	20.000	18.000	19.000	17.000	24.000	22.000	17.000	19.000	19.000	20.000	21.000	24.000
Folha de Pagto.	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Aluguel	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Água / Luz / Telefone	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
PróLabore	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Outros Custos Fixos	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
3. Total de Saídas	189.000	182.000	185.500	178.500	206.000	198.000	183.500	186.500	191.500	195.500	196.500	206.000
4. Entradas - Saídas	1.000	(2.000)	9.500	19.500	(9.000)	(13.000)	(13.500)	(1.500)	(500)	9.000	18.500	(6.000)
5. Saldo Final	51.000	49.000	58.500	78.000	69.000	56.000	42.500	41.000	40.500	45.500	64.000	58.000

Figura 7: Fluxo de caixa – Ano 2005

Receitas de Vendas	2.306.000,00
(-) Custos Variáveis	1.278.000,00
(=) Margem de Contribuição	1.028.000,00
(-) Custos Fixos	1.020.000,00
(=) Resultado (Lucro)	8.000,00

Figura 8: Demonstrativo de Resultados do Exercício – Ano 2005

O fluxo de caixa demonstrou o equilíbrio da situação financeira da empresa de Jorge e Paulo ao longo do ano. Em alguns meses do período, o movimento de saídas foi ligeiramente maior que o de entradas sem que isso, no entanto, prejudicasse os resultados da empresa, já que havia disponibilidade de capital de giro para essas coberturas eventuais. Apesar disso, o DRE confirmou a reduzida capacidade de acúmulo de reservas para investimentos futuros. O lucro acumulado no final do ano foi de apenas R\$8.000,00, o que corresponde a 0,35% das receitas.

Neste ritmo a empresa levaria 37,5 anos ($R\$300.000,00 / R\$8.000,00$) para acumular o capital necessário ao aumento da capacidade instalada da empresa.

Dias depois, as duas empresas de consultoria contratadas apresentaram os resultados dos estudos que fizeram.

Solução express

O fluxo de caixa projetado pela Solução Express (Fig. 9) demonstrou que o investimento idealizado por Paulo melhoraria os resultados de sua empresa consideravelmente. Mesmo com o aumento do gasto fixo mensal para o pagamento das primeiras parcelas do financiamento, a empresa praticamente duplicaria seu capital de giro no final do ano. O lucro acumulado no primeiro ano após o investimento seria da ordem de 2,5% das receitas, sete vezes maior que o atual (Fig. 10).

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1. Saldo Inicial	58.000,00	69.250,00	75.550,00	93.675,00	119.005,00	124.700,00	124.675,00	107.825,00	105.000,00	102.285,00	105.785,00	123.310,00
Entradas												
Vendas	209.000,00	198.000,00	214.500,00	217.800,00	216.700,00	203.500,00	187.000,00	203.500,00	210.100,00	220.000,00	236.500,00	220.000,00
Outras Entradas												
2. Total de Entradas	209.000,00	198.000,00	214.500,00	217.800,00	216.700,00	203.500,00	187.000,00	203.500,00	210.100,00	220.000,00	236.500,00	220.000,00
Saídas												
Fornecedores	81.400,00	77.000,00	79.200,00	74.800,00	93.500,00	88.000,00	80.300,00	80.300,00	85.800,00	88.000,00	88.000,00	93.500,00
Impostos	10.450,00	9.900,00	10.725,00	10.890,00	10.835,00	10.175,00	9.350,00	10.175,00	10.505,00	11.000,00	11.825,00	11.000,00
Comissões	20.900,00	19.800,00	21.450,00	21.780,00	21.670,00	20.350,00	18.700,00	20.350,00	21.010,00	22.000,00	23.650,00	22.000,00
Folha de Pagto.	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00
Aluguel	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Água / Luz / Telefone	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Pró Labore	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Outros Custos Fixos	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Financiamento	-	-	-	-	-	-	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00
3. Total de Saídas	197.750,00	191.700,00	196.375,00	192.470,00	211.005,00	203.525,00	203.850,00	206.325,00	212.815,00	216.500,00	218.975,00	222.000,00
4. Entradas - Saídas	11.250,00	6.300,00	18.125,00	25.330,00	5.695,00	(25,00)	16.850,00	(2.825,00)	(2.715,00)	3.500,00	17.525,00	(2.000,00)
5. Saldo Final	69.250,00	75.550,00	93.675,00	119.005,00	124.700,00	124.675,00	107.825,00	105.000,00	102.285,00	105.785,00	123.310,00	121.310,00

Figura 9: Fluxo de caixa – Consultoria Solução Express (aumento de 10% nas vendas com investimento de R\$300.000,00)

Receitas de Vendas	2.536.600,00	100,00%
(-) Custos Variáveis	1.390.290,00	54,81%
(=) Margem de Contribuição	1.146.310,00	45,19%
(-) Custos Fixos	1.083.000,00	42,69%
(=) Resultado (Lucro)	63.310,00	2,50%

Figura 10: Demonstrativo de Resultados do Exercício – Consultoria Solução Express (aumento de 10% nas vendas com investimento de R\$300.000,00)

Resolve consultoria

O trabalho elaborado pela Resolve Consultoria seguiu um caminho bem diferente daquele escolhido pela Solução Express. Todo o estudo foi pautado na redução de custos. Assim, depois de um detalhado estudo interno, a empresa concluiu que a Bella Vitta Ltda. deveria reduzir os seus custos fixos em 10% e manter as vendas no mesmo patamar de antes.

Os principais alvos de economia seriam as seguintes contas:

Aluguel – a empresa mantinha o aluguel de um galpão para armazenamento de sobras de matéria-prima, ferramentas fora de uso e máquinas obsoletas. A consultoria recomendou que as sobras fossem recicladas e as máquinas e ferramentas fora de uso deveriam ser vendidas ou doadas. Assim o galpão seria desocupado.

Água – Uma completa manutenção no sistema hidráulico seria feita eliminando vazamentos que se espalhavam por todas as áreas da empresa, eliminando o desperdício.

Energia – Sensores de presença seriam instalados no almoxarifado, área de pintura e refeitório. Eram locais de circulação reduzida e por tempo curto, mas que ficavam iluminados o dia todo.

Telefone – A empresa iria aderir a um pacote da prestadora de serviços que franqueava ligações para telefones móveis.

Pró-labore⁷ – Os sócios foram orientados a reduzir a retirada mensal a título de pró-labore e passariam a receber esta diferença como distribuição de lucros ao final de cada trimestre, favorecendo o caixa da empresa e eliminando o encargo sobre a remuneração.

⁷ Pró-labore - corresponde ao valor pago aos sócios por seus serviços à sociedade.

Folha de pagamento – Eliminação das horas-extras que eram regularmente praticadas dentro da empresa. Seria criado um banco de horas. Havendo necessidade de uma ou outra jornada adicional, as horas-extras trabalhadas seriam compensadas sob a forma de folgas adicionais.

Diante de tantas opções e soluções viáveis para a redução de custos, Jorge considerou a meta de 10% conservadora e se animou bastante. As projeções de caixa (Fig. 11) e de resultados (Fig. 12) demonstraram que a empresa poderia ganhar fôlego e acumular reservas para vôos mais altos no futuro.

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1. Saldo Inicial	58.000,00	67.500,00	74.000,00	92.000,00	120.000,00	119.500,00	115.000,00	110.000,00	117.000,00	125.000,00	138.500,00	165.500,00
Entradas												
Vendas	190.000,00	180.000,00	195.000,00	198.000,00	197.000,00	185.000,00	170.000,00	185.000,00	191.000,00	200.000,00	215.000,00	200.000,00
Outras Entradas												
2. Total de Entradas	190.000,00	180.000,00	195.000,00	198.000,00	197.000,00	185.000,00	170.000,00	185.000,00	191.000,00	200.000,00	215.000,00	200.000,00
Saídas												
Fornecedores	74.000,00	70.000,00	72.000,00	68.000,00	85.000,00	80.000,00	73.000,00	73.000,00	78.000,00	80.000,00	80.000,00	85.000,00
Impostos	10.000,00	9.000,00	9.500,00	8.500,00	12.000,00	11.000,00	8.500,00	9.500,00	9.500,00	10.000,00	10.500,00	12.000,00
Comissões	20.000,00	18.000,00	19.000,00	17.000,00	24.000,00	22.000,00	17.000,00	19.000,00	19.000,00	20.000,00	21.000,00	24.000,00
Folha de Pagto.	31.500,00	31.500,00	31.500,00	31.500,00	31.500,00	31.500,00	31.500,00	31.500,00	31.500,00	31.500,00	31.500,00	31.500,00
Aluguel	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00
Água / Luz / Telefone	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
PróLobore	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Outros Custos Fixos	8.100,00	8.100,00	8.100,00	8.100,00	8.100,00	8.100,00	8.100,00	8.100,00	8.100,00	8.100,00	8.100,00	8.100,00
Financiamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Total de Saídas	180.500,00	173.500,00	177.000,00	170.000,00	197.500,00	189.500,00	175.000,00	178.000,00	183.000,00	183.500,00	188.000,00	197.500,00
4. Entradas - Saídas	9.500,00	6.500,00	18.000,00	28.000,00	(500,00)	(4.500,00)	(5.000,00)	7.000,00	8.000,00	13.500,00	27.000,00	2.500,00
5. Saldo Final	67.500,00	74.000,00	92.000,00	120.000,00	119.500,00	115.000,00	110.000,00	117.000,00	125.000,00	138.500,00	165.500,00	168.000,00

Figura 11: Fluxo de caixa – Resolve Consultoria (redução de 10% nos gastos fixos)

1. Faturamento	2.306.000,00	100%
2. Custos Variáveis	1.278.000,00	55,42%
3. Margem de Contribuição	1.028.000,00	44,58%
4. Custos Fixos	918.000,00	39,81%
5. Resultado (Lucro/Prejuízo)	110.000,00	4,77%

Figura 12: Demonstrativo de Resultados do Exercício Resolve Consultoria (redução de 10% nos gastos fixos)

A economia gerada na proposta apresentada pela Resolve Consultoria mais que triplicou o capital de giro acumulado pela empresa. O resultado no primeiro ano seria de um lucro acumulado de R\$110.000,00, representando 4,77% das receitas de vendas.

Comentários do autor:

Os dois estudos elaborados têm virtudes suficientes para serem executados na empresa. Ambos, porém, também têm restrições.

A estratégia que previa o investimento em novas máquinas mostrou-se eficiente na medida em que produziu os resultados desejados, ou seja, o acúmulo de capital. E mais, foi ao encontro das expectativas dos clientes que demandavam por uma produção maior.

Por outro lado, um esforço operacional maior seria exigido de todas as áreas da empresa, já que não foi previsto o aumento de gastos fixos.

Já a redução de custos tinha como principal virtude a criação de uma cultura que maximizaria o aproveitamento de todos os recursos em prol dos resultados da empresa. Desperdícios são sempre nocivos a qualquer tipo de organização. Eliminá-los, portanto, é extremamente necessário. Os resultados alcançados iriam ao encontro dos anseios dos sócios, que era acumular reservas e ainda possibilitariam o aumento da capacidade instalada da empresa num futuro próximo a um custo bem mais baixo, já que seria financiado com capital próprio.

E se as duas estratégias fossem implementadas em conjunto?
Os resultados não seriam nada desprezíveis (Fig. 13).

	Situação Atual		Aumento de 10% nas Receitas		Redução de 10% nos Custos Fixos		Aumento de 10% nas Receitas	
			Solução Express		Resolve Consultoria		Redução de 10% nos Custos Fixos	
Receitas de Vendas	2.306.000,00	100%	2.536.600,00	100%	2.306.000,00	100%	2.536.600,00	100%
(-) Custos Variáveis	1.278.000,00	55%	1.390.290,00	55%	1.278.000,00	55%	1.390.290,00	55%
(=) Margem de Contribuição	1.028.000,00	45%	1.146.310,00	45%	1.028.000,00	45%	1.146.310,00	45%
(-) Custos Fixos	1.020.000,00	44%	1.083.000,00	43%	918.000,00	40%	918.000,00	36%
(=) Resultado (Lucro)	8.000,00	0,3%	63.310,00	0,2%	110.000,00	0,5%	228.310,00	0,9%

Figura 13: Quadro comparativo entre a situação atual da empresa e as estratégias elaboradas pelas consultorias contratadas.

Seriam estas as duas únicas alternativas para Jorge e Paulo?
Que outras opções eles teriam?

Dica:

Faça as projeções e análises do fluxo de caixa da sua empresa regularmente. Só assim você poderá comprovar a eficácia de uma estratégia. Consulte especialistas e compartilhe seus planos com pessoas que sejam da sua confiança e que possam enriquecer as suas idéias.

CAPÍTULO 5

Conclusão do plano. Afinal, este negócio é viável?

Indicadores de desempenho

Tendo elaborado as projeções financeiras, o empreendedor precisa acompanhar o desempenho do seu negócio. Para isso ele se valerá de alguns indicadores de desempenho. Eles têm a finalidade de indicar a saúde econômico-financeira de um negócio.

Apresentamos a seguir os quatro indicadores de desempenho mais utilizados na análise de viabilidade de negócios: a lucratividade, a rentabilidade, o prazo de retorno do investimento e o ponto de equilíbrio.

Lucratividade – (L%)

É um indicador de eficiência operacional. Obtido sob a forma de valor percentual, indica qual é o ganho que uma empresa consegue gerar sobre o trabalho que ela desenvolve. Isto é, revela quanto a empresa obteve de lucro para cada real vendido. Por exemplo, se a empresa tem uma lucratividade de 8%, isso significa que, de cada R\$100,00 vendidos, R\$8,00 “sobram” sob a forma de lucro líquido, depois de cobertos todos os gastos, inclusive impostos.

Quanto maior este indicador, melhor, pois o aumento da lucratividade significa um melhor aproveitamento dos recursos da empresa. Cada segmento empresarial possui um padrão de lucratividade médio. O empreendedor deve calcular a lucratividade da sua empresa e comparar com o padrão do seu segmento.

A fórmula para o cálculo da lucratividade é a seguinte:

$$\text{Lucratividade (L\%)} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita de Vendas}} \times 100$$

Exemplo:

$$\text{Lucratividade (L\%)} = \frac{\text{R\$ 8,00}}{\text{R\$ 100,00}} \times 100 = \mathbf{8\%}$$

Rentabilidade – (R%)

É um indicador de atratividade do negócio também obtido sob a forma percentual. A rentabilidade indica a eficiência global da empresa em gerar lucros mediante o investimento realizado em um determinado período (mês ou ano, por exemplo). Ou seja, quanto a empresa gerou de lucros para cada real nela investido. Por exemplo, se uma empresa apresenta um lucro líquido de R\$1.700,00 no ano e o investido feito foi de R\$10.000,00, a rentabilidade apurada será de 17% a.a. Isso significa que do valor total investido no negócio R\$1.700,00 (17%) retornam anualmente sob a forma de lucro.

O percentual de rentabilidade é diretamente proporcional ao da lucratividade. Na medida em que a lucratividade aumenta a rentabilidade também cresce. Quanto maior for a rentabilidade, mais atraente tende a ser o negócio. Como negócios envolvem risco, a análise da rentabilidade deve levar em consideração também uma avaliação de risco, pois a relação rentabilidade-risco é direta. Quanto maior o risco, maior a expectativa de ganhos e vice-versa.

A fórmula para o cálculo da rentabilidade é a seguinte:

$$\text{Rentabilidade (R\%)} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento}} \times 100$$

Exemplo:

$$\text{Rentabilidade (R\%)} = \frac{\text{R\$ 1.700,00}}{\text{R\$ 10.000,00}} \times 100 = \mathbf{17\% \text{ a.a.}}$$

Prazo de Retorno do Investimento – (PRI)

É um indicador complementar à rentabilidade, pois também indica a força de atração de um investimento. Apresenta-se sob a forma de uma unidade de tempo e consiste basicamente numa modalidade de cálculo inversa à da rentabilidade. Por exemplo, se uma empresa apresenta PRI de 2,5 anos, isso significa que no prazo de 2 anos e 6 meses após o início das atividades, o empreendedor terá recuperado, sob a forma de lucros, tudo o que investiu no negócio.

Ao contrário dos indicadores anteriores, quanto menor o PRI, melhor. Isso significa que o investimento se pagará mais rapidamente.

A fórmula para o cálculo do Prazo de Retorno do Investimento é a seguinte:

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento (PRI)} = \frac{\text{Investimento}}{\text{Lucro Líquido}}$$

Exemplo:

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento (PRI)} = \frac{\text{R}\$10.000,00}{\text{R}\$2.500,00} = \mathbf{4 \text{ anos}}$$

Ponto de Equilíbrio – (PE)

É um indicador de segurança do negócio, pois indica o nível de vendas necessário para a cobertura dos custos da empresa. É o momento em que a empresa iguala as receitas aos custos, ponto a partir do qual a empresa passará a ter lucro líquido. O PE pode ser calculado de diversas maneiras, uma delas é sob a forma de percentual da receita projetada. Por exemplo, um ponto de equilíbrio de 65% para uma receita projetada de R\$100.000,00 anuais indica que a empresa alcançará o equilíbrio entre gastos e recebimentos quando atingir o montante de R\$65.000,00 em vendas. A partir desse ponto, começará a acumular lucro líquido.

Quanto menor o ponto de equilíbrio melhor, representando maior eficiência operacional e atratividade para o investimento.

A fórmula para o cálculo do Ponto de Equilíbrio é a seguinte:

$$\text{Ponto de Equilíbrio (PE)} = \frac{\text{Custo Fixo}}{\text{Receitas} - \text{Custos Variáveis}} \times 100$$

Exemplo:

$$\text{Ponto de Equilíbrio (PE)} = \frac{\text{R}\$ 19.500,00}{\text{R}\$ 100.000,00 - \text{R}\$ 70.000,00} \times 100 = \mathbf{65\%}$$

Comentários do autor:

Os indicadores de desempenho são o que pode existir de mais preciso em relação a determinação de viabilidade ou não de um negócio. São eles que definirão a medida exata de eficiência econômica e/ou financeira de um investimento.

Dica:

Calcule os indicadores de desempenho a cada período, ou sempre que for realizar um novo investimento. Compare os resultados com os padrões do mercado e até mesmo com os indicadores de outros ativos financeiros. Ser um empreendimento lucrativo ainda não é tudo, é preciso saber se esse negócios está dentro dos padrões de desempenho do setor.

Referências Bibliográficas

1. GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2000.
2. IUDÍCIBUS, Sérgio de. Contabilidade Comercial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
3. KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
4. MORGADO, Maurício G. Varejo: Administração de Empresas Comerciais. 3. ed. São Paulo: Senac, 2001.
5. RIBEIRO, Osni M. Estrutura e Análise de Balanços. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
6. ROSS, Stephen A. Administração Financeira. São Paulo: Atlas, 1995.
7. SALIM, César S. Administração Empreendedora. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
8. TACHIZAWA, Takeshy. Criação de novos negócios: Gestão de micro e pequenas empresas. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

Patrocínio:



SEBRAE

*Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas*

www.sebrae.com.br