



Sejam bem-vindos ao:

SISTEMA SECOVI-PR



Gestão financeira para imobiliárias e condomínios: conhecimentos essenciais e as principais operações e responsabilidades de um gestor financeiro



Conteúdos abordados:

- Custos x despesas (conceitos);
- Custos fixos e variáveis;
- Ponto de equilíbrio;
- Movimentação financeira;
- Fluxo de Caixa;
- Orçamento;
- Previsto x realizado;
- Análise e relatórios extraídos dos dados.
- Levantamento de custos;
- Centro de custos;
- Planilha de custos;
- Fluxo de caixa na prática;
- Controles financeiros;
- Financiando minha operação;
- Relatórios financeiros.



GESTÃO FINANCEIRA

Finanças é uma área muito importante tanto para as organizações quanto para a sociedade em geral, pois a boa gestão dos seus recursos financeiros é essencial para a sobrevivência de todos em meio à complexidade de um mundo cada vez mais globalizado.

Gestão financeira empresarial é todo **controle, administração, acompanhamento e planejamento das finanças** de um negócio.

Possui como principal objetivo a maximização dos resultados, ou seja, dos lucros. Para isso, utiliza de processos, métodos, ferramentas e padronização para alcançar melhores resultados financeiros.

A Gestão Financeira busca alcançar o equilíbrio entre a rentabilidade, aumentando o retorno financeiro, e a liquidez, conseguindo honrar com todos os compromissos no prazo correto.

Isso significa que **o principal papel da gestão é conseguir aumentar os lucros sem mexer no caixa de forma negativa.**

Para atingir esse objetivo, a gestão financeira envolve um conjunto de ações e procedimentos, como por exemplo:

- coletar dados;
- planejar as finanças;
- realizar análises
- definir metas;
- controlar as atividades financeiras;
- acompanhar os resultados.

Para atingir esse objetivo, a gestão financeira envolve um conjunto de ações e procedimentos, como por exemplo:

- coletar dados;
- planejar as finanças;
- realizar análises
- definir metas;
- controlar as atividades financeiras;
- acompanhar os resultados.

Buscar novas formas de gestão que incluam novas tecnologias é essencial para melhorar e aperfeiçoar os processos do dia a dia para que a empresa torne-se mais ágil e produtiva.

Todo gestor deve monitorar constantemente os processos internos de sua empresa com o objetivo **de encontrar oportunidades de melhorar a eficiência dos custos e despesas.**

Uso de máquinas de ponta, consumo sustentável de recursos, aperfeiçoamento do layout de modo a evitar retrabalho, automatização de processos, são apenas alguns dos exemplos de tentativas de diminuir os gastos de uma companhia sem afetar diretamente seus lucros e resultados.

No entanto, mesmo que qualquer ação seja tomada, o mais importante para uma empresa é que o gestor crie mecanismos de controle para medir a efetiva necessidade de corte dos gastos desnecessários.

Lembre-se: Bons gestores financeiros não são construídos apenas por conhecimentos acadêmicos e profissionais.

Ser mais humano, **ter inteligência emocional e aprender a lidar com os seus próprios erros também são habilidades importantes para todo gestor.**

Para que possamos realizar da melhor forma possível a gestão financeira de uma empresa, faz-se necessário entendermos alguns conceitos fundamentais.

1. CUSTOS X DESPESAS

Custos e despesas são dois conceitos muito importantes na contabilidade da empresa. Embora parecidos e facilmente confundidos, esses conceitos apresentam diferenças entre si, e saber diferenciá-los é de fundamental importância para a formação de um bom empreendedor ou gestor.

De modo geral, **custos e despesas** são conceitos que estão ligados à saída de caixa de uma companhia, ou seja, de gastos realizados pela empresa para que a mesma mantenha as suas operações.

Custos

São gastos **relativos ao bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços**. Ou seja, estão ligados diretamente à produção ou à **atividade-fim** de uma organização.

Exemplos:

- matéria-prima;
- mão de obra;
- gastos gerais de fabricação;
- embalagens;
- depreciação de máquinas e equipamentos;
- energia elétrica;
- manutenção;
- materiais de conservação e limpeza para fábrica;

- viagens ligadas à empresa;
- outros.

Despesas

Podem ser consideradas **gastos relacionados à manutenção do negócio**. De modo geral, eles não são tão fundamentais para o funcionamento de uma companhia como os custos da mesma.

As **despesas**, por sua vez, referem-se aos gastos que não possuem relação direta com o produto final, como as despesas administrativas. Ou seja, são os desembolsos necessários para **manter a estrutura funcionando, porém, não contribuem diretamente para a geração de novos itens que serão comercializados**.

Exemplos:

- salários do setor administrativo;
- comissões de vendedores;
- gasolina;
- brindes corporativos;
- outros.

2. CUSTOS FIXOS X VARIÁVEIS

De modo geral, os custos e despesas podem ser classificados em **fixos ou variáveis**.

Custos/Despesas Fixos

São os gastos que permanecem constantes, independente de aumentos ou diminuições na quantidade produzida e vendida. Os custos fixos fazem parte da estrutura do negócio.

São gastos que **não variam com o volume produzido ou vendido, fazem parte da estrutura do negócio. Também conhecidos como custo de estrutura**. Isso significa que eles serão cobrados todos os meses, independentemente se a empresa teve ou não um bom desempenho comercial. Possíveis variações na produção não irão afetar estes gastos uma vez que já estão com seus valores fixados. Por isso, chamamos de custos fixos.

Exemplos:

- salários;
- aluguel;
- despesas com contador e advogados;

- impostos;
- segurança e vigilância;
- encargos sociais;
- materiais de limpeza;
- materiais de escritório;
- limpeza e conservação;
- aluguéis de equipamentos e instalações;
- outros.
-

Despesas e Custos Variáveis

Classificamos como custos ou despesas variáveis aqueles que **variam proporcionalmente de acordo com o nível de produção ou atividades**.

Seus valores dependem diretamente do volume produzido ou do volume de vendas efetivado num determinado período.

Exemplos:

- matérias-primas;
- comissões de vendas;
- deslocamento para visitar clientes (gasolina; alimentação);
- contas de água,
- brindes de campanhas sazonais;
- campanha de endomarketing que não acontece todos os meses;
- gastos com estrutura e lanche fornecido para os funcionários;
- outros.

Como é possível observar, são valores essenciais, mas que não estão diretamente ligados aos produtos.

CONCLUINDO

- As **Despesas Fixas** não possuem **relação alguma com o custo do produto** (seja a produção ou compra de mercadorias);
- As **Despesas Variáveis** ficam no meio do caminho, pois possuem uma **relação indireta com o custo do produto** (seja a produção ou compra de mercadorias).
- Já os **Custos** possuem uma **relação direta com o custo do produto** (seja a produção ou compra de mercadorias).

POR QUE É IMPORTANTE ESTA CLASSIFICAÇÃO?

Entre os principais benefícios de uma apuração correta de custos e despesas podemos destacar:

- **Influência dos Custos e das Despesas no Orçamento**

Custos e despesas são peças fundamentais para o **planejamento financeiro**. Ao fazermos a correta classificação, ficará mais fácil saber quais podem ser cortadas ou reduzidas, levando em consideração periodicidade e características particulares.

Quando uma empresa elabora seu planejamento orçamentário são feitas algumas projeções, entre elas das receitas e também dos custos e das despesas das áreas do negócio.

Assim, é possível fazer a divisão correta dos valores para cada setor e a definição de prioridades. Afinal, tendo uma noção do quanto é necessário para tocar cada atividade, os gestores podem destinar os montantes adequados no orçamento.

Agora, imagine uma empresa que não faz a classificação correta dos custos e das despesas. Como seus gestores vão conseguir separar os recursos necessários de forma que realmente atendam às necessidades dos setores?

O mesmo vale para realizar ajustes no orçamento de um período para o outro. **Conhecendo bem os custos e despesas é possível apertar um pouco em lugar, afrouxar no outro e ir adaptando as receitas conforme o necessário.**

Sejam Fixas ou Variáveis, ter um controle efetivo sobre os tipos de despesas de uma empresa significa controlar o orçamento de perto e não deixar o fluxo de caixa no vermelho no final do mês. É por isto que devemos fazer **planejamento!**

- **Análise da Margem de Contribuição por Produto**

É o valor que sobra da venda de um produto ao retirarmos de seu faturamento bruto os gastos com deduções de vendas e com o custo de sua produção ou compra.

De maneira resumida, **a margem de contribuição nos diz se um produto vale a pena ou não ser produzido**. E não temos como realizar esta análise se não tivermos identificado as despesas administrativas de maneira separada dos custos de produção.

Quer dizer, **conhecer os custos e as despesas ajuda as empresas a melhorarem os preços e, conseqüentemente, a margem de contribuição**, tendo, portanto, lucro com as vendas dos produtos.

Não podemos esquecer também que sem uma boa Gestão de Despesas e a correta apuração e classificação dos Grupos de Despesas, a empresa não tem como projetar e analisar indicadores de desempenho importantes como por exemplo a Margem de Contribuição, lucratividade, dentre outros.

Controlar Despesas Fixas e Variáveis significa também monitorar os resultados de sua empresa mês a mês e comparar com o que foi planejado.

Assim, será possível identificar desvios que possam impedir a empresa de atingir suas metas e corrigi-los a tempo

3. PONTO DE EQUILÍBRIO

É conhecido também por outras nomenclaturas como: **Break Even Point (inglês), Ponto Crítico ou Ponto de Ruptura.**

O ponto de equilíbrio é uma importante ferramenta de gestão financeira para identificar o **volume mínimo de faturamento para não gerar prejuízos.** É ele que mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem aos custos; que indica em que momento, a partir das projeções de vendas do empreendedor, a empresa estará igualando suas receitas e seus custos.

É um indicador que irá te ajudar também a mensurar os resultados dos seus projetos, se eles ficaram acima ou abaixo do Ponto de Ruptura, dando lucro ou prejuízo.

Como encontrar o ponto de equilíbrio?

Geralmente, o ponto de equilíbrio é calculado sob a forma de percentual da receita projetada.

Exemplo:

Um ponto de equilíbrio de 65% para uma receita de R\$100.000,00 anuais indica que a empresa terá eliminado as possibilidades de prejuízo, quando tiver atingido o montante de R\$ 65.000,00 em vendas, passando, a partir de então, a acumular lucro!

A lógica do ponto de equilíbrio mostra que, quanto mais baixo for o indicador, menos arriscado é o negócio. E quanto menor for o ponto de equilíbrio, mais a empresa possui os seus custos relacionados à operação (custos variáveis) do que à manutenção (custos fixos) - ficando mais competitiva e com melhor rentabilidade frente aos seus pares.

Fórmula do Ponto de Equilíbrio:

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo}}{(\text{Receita} - \text{Custo Variável})} \times 100$$

$$\text{Margem Contribuição} = \text{Receita} - \text{Custo Variável}$$

Exemplo:

$$PE = (132.000/152.880) \times 100 = 86,34\%$$

Se este percentual calculado for o faturamento projetado, teremos o seguinte resultado:

$$R\$364.000,00 \times 86,34\% = R\$ 314.277,60$$

Ou seja, R\$ 314.277,60 seria o valor mínimo que a empresa teria que vender no ano para não ter lucro nem prejuízo.

Vale ressaltar que o **ponto de equilíbrio não é a meta de nenhuma empresa, e sim uma referência – o objetivo é ter lucro**. Se o ponto de equilíbrio for ultrapassado em R\$ 1 real, já quer dizer que a empresa está lucrando.

Tipos de Ponto de Equilíbrio: (contábil, financeiro e econômico)

- **Ponto de Equilíbrio Contábil** - é o mais utilizado e mais simples. Nele, divide-se o valor dos custos e despesas fixas pela margem de contribuição. O resultado é a receita necessária para igualar os gastos.
- **Ponto de Equilíbrio Financeiro ou Caixa**, a única diferença é que só analisa o que realmente sairá do caixa da empresa. É que são excluídos dos custos fixos a depreciação dos ativos e outras despesas não desembolsáveis. Isso porque algumas empresas, em seus balanços anuais, incluem a depreciação como custo – por exemplo, se têm um ativo que valia R\$ 100 e agora vale R\$ 70, esses R\$ 30 perdidos entram na lista de custos ou despesas da empresa. No ponto de equilíbrio financeiro, essa diferença é ignorada, porque apenas o que importa são os gastos que representam um desembolso de dinheiro do **caixa da empresa**.

$$\text{Margem de Contribuição} = \text{Preço de Venda} - (\text{Custo Variável} + \text{Despesas Variáveis})$$

- **Ponto de Equilíbrio Econômico**, no qual o custo de oportunidade é acrescido à soma. Trata-se de uma correção monetária a ser considerada junto com as despesas fixas. O raciocínio é o seguinte: se o empreendedor não investisse na empresa, ele poderia aplicar o seu dinheiro em um **investimento** que renderia, por exemplo, 15% ao ano. O ponto de equilíbrio econômico considera essa margem, ou seja, você só “empata” quando pagar as despesas e tiver uma remuneração compatível ao percentual que o dinheiro renderia parado no mercado financeiro.

Quais as vantagens para o gestor de utilizar o Ponto de Equilíbrio financeiro?

- verificar a viabilidade do seu negócio ou de um projeto específico antes mesmo da ideia sair do papel;
- encontrar maneiras de reduzir custos – sejam eles fixos ou variáveis fixos - do seu negócio;
- estabelecer preços dos seus produtos e serviços com maior qualidade e de modo mais assertivo.

4. FLUXO DE CAIXA FINANCEIRO

Fluxo de caixa é o dinheiro que entra e sai do seu negócio em um período de tempo. Pense no fluxo de caixa empresarial como um tanque de água. Se entra mais água do que sai, você sempre terá água suficiente. Neste caso, seu fluxo de caixa é positivo. Do contrário, se a torneira do seu tanque fica mais aberta do que fechada, você corre o risco de ficar sem água. Nesta situação, seu fluxo de caixa é negativo.

O fluxo de caixa é o movimento de entrada e saída de recursos financeiros da empresa. A entrada de recursos é proveniente das atividades de venda de produtos/serviços ou da venda de algum ativo da empresa (equipamento, veículo, imóvel, por exemplo).

Basicamente o Fluxo de Caixa, analisa o saldo disponível do **empreendimento**, para que se faça um balanço correto de **quanto capital** a empresa tem, onde foram **gastos os recursos e para qual finalidade**.

Com **opreenchimento correto do fluxo de caixa**, é possível calcular antecipadamente o que se pode esperar da empresa para os próximos dias, meses ou anos. É através do registro de cada **movimentação que o gestor** poderá avaliar sua real situação financeira e estabelecer estratégias para evitar problemas de **caixa negativo**.

Neste sentido, o fluxo de caixa nada mais é do que uma **ferramenta fundamental de controle. (diário, seminal, quinzenal, mensal, etc)**

Com o fluxo de caixa em mãos o empreendedor pode responder:

- O quanto terá de **dinheiro no curto**, médio e longo prazo (previsão financeira)?
- Qual o prazo dos pagamentos?
- Qual a possibilidade de dar mais **prazo com os clientes**?
- Se há necessidade de **renegociar prazos** com os fornecedores?
- Preciso **captar recursos de terceiros** para financiar as atividades operacionais?
- Quanto de dinheiro tem disponível (saldo atual)?

Quais as principais vantagens de utilizar o fluxo de Caixa?

- Evitar gastos desnecessários
- Garante o cumprimento das obrigações
- Melhora a tomada de decisão

O que preciso para um Fluxo de Caixa eficaz?

- Organize sua rotina diária: **registre todas as transações financeiras**, desde um simples cafezinho até um lanche no final do dia;
- **Registre valores, prazos** (se foi à vista ou a prazo) e as formas de pagamento (dinheiro, cartão, cheque, entre outras);
- Faça uma **reserva para situações de imprevistos** ou mesmo no caso de clientes inadimplentes;
- Mantenha os dados **constantemente atualizados**;
- Realize uma **análise periódica** do que está sendo registrado;
- Se puder, utilize um software de gestão para o fluxo de caixa.
- **Uma boa conversa com o chefe ou diretoria**

COMO FAZER UM FLUXO DE CAIXA

1. Identificar Os Custos/Despesas Da Sua Empresa.

Liste todas elas, tanto os custos fixos quanto os variáveis.

2. Determine Categorias:

As despesas de uma empresa são variadas. De qualquer forma, elas estão relacionadas ao ramo de atuação do negócio e podem ser agrupadas. O fluxo de caixa deve ser detalhado e considerar toda a gestão de custos.

Desse modo, os relatórios se tornam mais completos e ampliam o seu campo de visão.

3. Estabeleça Uma Rotina

O setor financeiro é composto por várias atividades, e muitas delas ocorrem todos os meses, como o pagamento da folha salarial e a compra de materiais para a produção de determinado produto.

A correta realização do fluxo de caixa depende de uma rotina muito bem preestabelecida. Estude as atividades do seu negócio e defina a melhor estratégia.

Infelizmente, não há um padrão para todos os empreendimentos. Contudo, as dicas abaixo podem te ajudar:

- **diariamente:** organizar as despesas do dia anterior, registrar os pagamentos que devem ser realizados, salvar documentos, fotos e contratos;
- **semanalmente:** verificar operações da semana anterior e preparar-se para o restante do mês;
- **mensalmente:** analisar os dados obtidos, procurando os pontos mais fracos do planejamento.

4. Analise Resultados

Primeiramente, avalie as entradas e saídas do mês atual e as compare com os valores dos meses anteriores. Dessa forma, você consegue acompanhar a evolução das vendas e entender se elas estão crescendo ou diminuindo.

Outro ponto importante está relacionado às principais despesas. Se o volume financeiro é maior, você deve ter mais atenção, pois qualquer deslize pode provocar grandes consequências, como o desperdício de capital.

Fique atento também aos dias do mês em que há maior concentração de pagamentos. A primeira e a última semana, normalmente, representam os períodos mais movimentados.

O fluxo de caixa deve ser montado considerando as datas em que os pagamentos ou recebimentos efetivamente aconteceram. Imagine, por exemplo, que você comprou um equipamento. não importa a data que você comprou, o que importa é a **data que irá pagar por ele**.

Fluxo de Caixa e as Boas Práticas

A primeira delas poderia ser como um mantra: **não misture as contas pessoais com as contas empresariais**. É comum vermos gestores que não sabem separar as despesas pessoais das empresariais (principalmente em empresas familiares).

Para um bom equilíbrio no fluxo de caixa empresarial é recomendado **identificar riscos e se preparar com antecedência**. Ninguém deve ter um negócio que funcione na base de apagar incêndios.

Por exemplo: imagine uma empresa que fabrique cadeiras para escritórios. Um belo dia, essa empresa recebe um pedido que é 35% maior do que ela está acostumada. Como o valor que ela receberá pela venda das cadeiras será alto, a empresa aceita o pedido sem fazer quaisquer análises.

Acontece que para dar conta do recado ela precisará comprar mais matéria-prima e criar um turno extra de trabalho que exigirá pagamento extra também. Se o pedido das cadeiras for pago somente na entrega, essa empresa do nosso exemplo não terá dinheiro em caixa para arcar com os gastos que terá para dar andamento ao pedido. Bom, ela não terá dinheiro se não se preparar para isso.

Exemplo: no empreendimento imobiliário vocês “antecipam” as despesas de gasolina, horas trabalhadas para mostrar imóveis, telefone e só irão receber num futuro próximo. É importante ter o controle para não antecipar muitos

5. MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA

Com o controle do fluxo de caixa, é possível fazer o monitoramento financeiro da empresa. Dessa forma, o empreendedor identifica melhor as receitas e os gastos, além da possibilidade de traçar estratégias para o aumento dos seus lucros e a redução de custos, determinando um preço melhor para os produtos e serviços ofertados.

A movimentação financeira é, basicamente, constituída por entradas e saídas, e para que as saídas sejam compostas por custos mínimos e as entradas por lucros maximizados, algumas práticas são essenciais:

- Plena gestão do fluxo de caixa;
- Estudo para redução de custos;
- Planejamento tributário;
- Planejamento financeiro a curto médio e longo prazo;
- Conformidade com as obrigações contábeis, fiscais e tributárias.

A movimentação financeira deve ser apreciada dentro do fluxo de caixa. O **capital de giro** disponível em várias contas pode gerar um fluxo de movimentação financeira muito grande. Muitas empresas trabalham com vários bancos e diversos recursos dos mesmos. Assim, quanto mais concentradas as contas, mais fácil fica a negociação com as instituições financeiras; pois todas as movimentações incluem valores de serviços bancários.

Ao movimentar valores, o empresário deverá pensar sobre a disponibilidade de capital em suas diversas contas e incluir estas em seu fluxo de caixa.

Capital de Giro

O capital de giro nada mais é do que a **diferença entre os recursos disponíveis em caixa e a soma das despesas e contas a pagar**. É o dinheiro disponível para financiar as operações do dia a dia de uma empresa, – essencialmente, com o que você tem que trabalhar.

É o dinheiro necessário para manter a empresa funcionando no intervalo de tempo entre o investimento, como as compras feitas com os fornecedores, e o retorno do lucro para seu caixa.

Em outros termos, ele representa os bens que a empresa possui e que podem ser convertidos em capital dentro de um curto prazo, como, por exemplo: dinheiro em caixa, contas a receber, saldo da conta corrente bancária, mercadorias e aplicações financeiras.

As contas do caixa e do banco representam os recursos mais importantes, visto que eles são concentrados e estão disponíveis para a empresa de forma mais imediata.

As contas a receber também entram no cálculo do capital de giro. Elas são o resultado das vendas a prazo, ou seja, em que o pagamento ocorre depois.

Quanto maior for o valor e o prazo que você oferecer ao consumidor, mais recursos a empresa precisará para arcar com as contas a receber enquanto esse dinheiro não entra no caixa.

Outra conta importante e que precisa ser levantada em consideração é o valor do estoque, pois sua modificação está diretamente atrelada a mudanças e necessidades do perfil do consumidor no mercado. Como o investimento em estoque demanda uma grande quantidade de recursos financeiros, já que as mudanças envolvem investimentos constantes e aumento no número de itens disponíveis, é preciso ficar atento aos recursos disponíveis para tal — caso contrário, o negócio corre o risco de contrair dívidas.

6. ORÇAMENTO

O orçamento empresarial é considerado um **plano empresarial**, feito com o objetivo de criar estratégias a serem seguidas pela equipe, incluindo a projeção de receitas e despesas para um período.

O orçamento é um “Norte” para a empresa. Ele pode ser considerado como um apoio ao planejamento financeiro anual de uma empresa.

O orçamento empresarial é uma ferramenta que auxilia os gestores na projeção de todas as vendas e gastos gerais da empresa de forma organizada, auxiliando na tomada de decisão estratégica. Ele é representado por um Orçamento Geral, que por sua vez, é composto por orçamentos específicos, como por exemplo:

- Orçamento de Vendas e Produção;
- Orçamento de Materiais e Estoques;
- Orçamento de Mão de obra;
- Orçamento de Despesas gerais;
- Orçamento de Caixa;
- Orçamento de Investimentos e Financiamentos.

Como começar um orçamento?

Geralmente, o orçamento ou “*Budget*” são anuais. São elaborados tendo como base dados históricos e previsões de entradas e saídas de dinheiro. A elaboração do orçamento se inicia, geralmente, com a **análise dos dados dos anos anteriores**.

Caso não existam orçamentos ou dados anteriores ou nenhum histórico, então **poderemos estimar estes dados**. Estimar os recursos que o negócio poderá obter com suas atividades, pelo volume de vendas, estoques adquiridos, custos com funcionários, entre outros.

Assim, devemos traçar os objetivos do orçamento, **que pode ser em percentuais e por categoria**.

Qual ferramenta devo usar para realizar o orçamento?

Costuma-se usar uma planilha, em Excel por exemplo, para elaborar o mesmo. Nesta, discriminam-se os valores das metas da empresa, identificando a natureza de cada receita e despesa.

Ainda na planilha, é possível identificar em colunas, os reais valores que o negócio atinge, permitindo um acompanhamento dos objetivos do orçamento.

Com isso, é possível saber se será necessário contratar mais funcionários, adquirir mais estoques ou máquinas novas, por exemplo.

Quais os Principais Passos para se Fazer um Orçamento?

1. Faça Um Diagnóstico da Empresa

É impossível criar um orçamento empresarial eficaz se a empresa não conhece sua realidade. Por isso, o primeiro passo é criar um diagnóstico empresarial. Isso consiste, principalmente, em colocar na mesa todos os:

- gastos;
- lucros;
- investimentos;
- tributações do ano atual e de anos anteriores.

Com isso, é possível criar um **verdadeiro guia**, com informações concretas e relevantes sobre a realidade financeira da empresa.

Esse é um momento crucial para elencar todos os dados possíveis, para que a partir daí, os gestores possam tomar decisões mais assertivas para o negócio.

2. Mapeie as Despesas

Conseguir prever os passos que a empresa pode dar diariamente, abre um grande cenário de oportunidades para seu crescimento. Sendo assim, ao fazer um orçamento empresarial o **mapeamento de despesas** é crucial.

Dentro desse levantamento precisam conter informações referentes aos custos operacionais e pessoais.

Ou seja, é preciso colocar no papel quanto se gasta com maquinário mensalmente, por exemplo, e o custo de um funcionário.

Crie uma lista com **despesas fixas**, como telefone, internet, tributos, salários, e **variáveis**, como transporte, consertos de eletrônicos, impressões, freelancers.

Ao mensurar cada detalhe dessas despesas, a empresa consegue visualizar melhor o cenário e criar alternativas para **reduzir seus custos**.

Fora que, com esse mapeamento de despesas, é possível acompanhar tudo de mais perto e fazer as devidas correções e cortes quando necessário. Impedindo, por exemplo, que a empresa gaste além do que pode.

3. Mensure sua Receita

Calcular o lado positivo das contas e saber a real situação da empresa é fundamental ao fazer um orçamento empresarial, e por isso a receita é tão importante.

A receita nada mais é do que o **dinheiro gerado pelos serviços oferecidos e produtos vendidos** pela empresa.

São benefícios econômicos que aumentam o **ativo patrimonial** da organização.

Ter conhecimento sobre os valores ganhos permite aos gestores uma visão maior em relação ao que vem dando certo e o que não.

Assim, as decisões de investimento em produtos e serviços a serem oferecidos no mercado podem ser mais assertivas. Permitindo ainda um controle mais exato sobre a **saúde financeira** e o **futuro da empresa** no mercado.

4. Projete os Investimentos

Projetar os tipos de investimentos é outro passo importante para criar um orçamento empresarial eficaz para a empresa. Os objetivos da organização precisam ser claros, para que assim a organização não pule etapas.

Isso depende muito do investimento, de quanto a empresa pode gastar e qual será a fonte de recursos para os determinados períodos. O capital de giro e o capital de caixa da organização precisam ser estabelecidos de forma consistente

Dessa forma, a empresa consegue medir com maior exatidão:

- os riscos de investimento;
- liquidez;
- a rentabilidade.

Assim, é possível prever, inclusive, em **quanto tempo a empresa começará a ter lucros** a partir daquele investimento. Baseando-se em números concretos que fazem parte de como fazer um orçamento empresarial.

5. Defina Objetivos e Metas da Organização

Estabelecer as metas da empresa e os seus objetivos deve fazer parte da realidade de qualquer organização do mercado. É impossível obter bons resultados se sua empresa não sabe onde quer chegar. Sendo assim, fazer um orçamento empresarial pode ajudar nesse caminho.

Após ter em mão todas as informações e dados oriundos da análise das finanças da empresa, a definição dos objetivos fica mais fácil.

Isso porque o gestor saberá exatamente:

- onde pode pisar;
- quanto pode investir;
- o que tem à disposição;
- quais despesas precisam ser cortadas.

No entanto, é primordial que as **metas e objetivos** sejam reais.

Vislumbrar o que está acima do que sua empresa pode pagar, no momento, pode colocá-la em crise ou até mesmo levá-la à falência. O ideal é dar um passo de cada vez. Tendo em mente que a estrutura e os recursos que você tem à disposição precisam ser respeitados.

6. Escolha a melhor Ferramenta para sua Realidade

Para criar um orçamento empresarial a empresa precisa também definir qual tipo de ferramenta será utilizada para possibilitar esse **controle gerencial das finanças**.

O planejamento pode ser feito de forma manual, em planilhas de excel, por exemplo, ou de forma mais automatizada por meio dos **softwares de gestão**.

- **Exemplo no Caso de Condomínio:**

Uma boa previsão orçamentária tem muito mais a ver com **conhecer o passado e o perfil do condomínio** do que “adivinhar” quanto será gasto daqui a 12 meses. Cada gasto ordinário ocorrido no passado é importante para apontar a realidade do condomínio.

Partindo do pressuposto de que a elaboração do orçamento do condomínio é feita conjuntamente entre a administradora do condomínio e o síndico, a experiência nos mostra que o maior gasto é referente aos custos com pessoal. Segundo dados do Sindiconet, este valor gira em torno de **50% a 70% das despesas condominiais**.

- **Como elaborar um orçamento visando a redução deste custo?**

1. **divida as contas do condomínio em pequenos grupos**

A divisão pode ser feita em Folha de Pagamento, Manutenção e Conservação e Contas de consumo. Podemos incluir aqui também qualquer outro item que é significativo para o seu condomínio.

- **Folha de Pagamento** : 13o. salário, salários e encargos, Férias, folgas, FGTS, PIS, INSS, horas extras, terceirizados, cestas básica, vale transporte, dissídio anual. Aproximadamente 65%.
- **Manutenção e Conservação**: contratos de manutenção de portões, elevadores, interfones, bombas, eqto de segurança, gerador, filtros, jardins, detetização, laudo pára raios. Observar que as peças do elevador normalmente estão fora do contrato e tem período de validade. Aproximadamente 8%.
- **Despesas de consumo**: água, energia das áreas comuns e gás. Para condomínios onde não há medição individualizada recomenda-se que este item seja cobrado a parte em forma de rateio.
 - **Água** Aproximadamente 12% (Consumo das unidades, piscina, limpeza das áreas comuns, torneiras de áreas comuns)
 - **Energia Elétrica** Aproximadamente 4% (Iluminação das áreas comuns, elevador, portão, bombas, equipamentos de segurança, aparelhos em áreas comuns, aquecimento da piscina)
- **Despesas Administrativas**: pagamento ao síndico ou “isenção”, honorários e custos com a administradora, serviços terceirizados. Aproximadamente 5%
- **Despesas diversas**: despesas operacionais e reembolsadas como gastos com cópias, correio, estacionamento, cartório e seguro do prédio, taxas bancárias, gás, telefone, atestados, material e produtos de limpeza, pequenas peças de reparo elétrico, uniforme de funcionários, jardinagem. Aproximadamente 6%.

2. **Projete o índice para o próximo ano**

Para a maioria dos contratos o índice usado é o INPC (Índice Nacional de Preços ao Consumidor) ou outro índice (IGPM – Índice Geral de Preços do Mercado) conforme o tipo de contrato.

Para salários dos funcionários o índice é o acordado nos sindicatos.

3. Considerar o índice de inadimplência

As regras sobre aplicação de juros e multa aos inadimplentes do condomínio estão determinadas no artigo 1336, parágrafo 1 do Código Civil.

- **Multa** é uma **forma de penalização**, algo para coibir a inadimplência. Deve constar na convenção do condomínio e é de, no máximo, 2% ao mês, de acordo com o artigo 1336 do Código Civil, parágrafo I.
- **Já os juros** é o que se cobra pelo **atraso do pagamento**. Usualmente é de 1% ao mês e também deve constar na convenção do condomínio.

4. Separar benfeitoria de manutenção

Inserir na previsão orçamentária de forma discriminada as despesas ordinárias e extraordinárias conforme previsto na **lei do Inquilinato**.

5. Inserir um valor “extra” como “respiro ao orçamento

Os especialistas recomendam que este “respiro” seja em torno de 4% a 5%.

6. Apresentar a previsão Orçamentária em Assembleia

Erros comuns ao fazer a previsão orçamentária

- Fazer uma previsão muito enxuta, sem nenhuma margem para gastos;
- **Cair na tentação e pressão exercida por outros condôminos** para evitar, ao máximo, aumentar a taxa condominial, mesmo que isso não reflita a realidade da previsão orçamentária;
- Não levar em conta a **inadimplência do condomínio**;
- Não comparar o histórico mês a mês dos grupos de gastos do condomínio;
- Cair na **tentação de usar o Fundo de Reserva** quando as contas do mês não fecharem sozinhas;
- Não convocar uma assembleia quando perceber que a taxa ordinária precisará ser reajustada ao longo do ano.

Orçamento X Sazonalidade

Sazonalidade é principalmente o histórico de flutuações que existem no mercado em que sua empresa está inserida. O Agronegócio tem seus altos e

baixos, o setor automobilístico, setor de turismo e o setor imobiliário também. Por exemplo, o setor imobiliário pode trazer eventos sazonais com feiras de imóveis, férias, verão, inverno, imóveis particulares e comerciais.

As sazonalidades são muito importantes para o mercado. Afinal, essas datas nada mais são do que oportunidades para fazer o seu negócio crescer. Ou seja, se você está atento ao que acontece ao seu redor, mais chances tem de se destacar perante seus concorrentes. Por isso, saber quais são os principais fatores sazonais e como eles podem impactar a sua empresa é importante alocar no orçamento.

Como explorar a sazonalidade positiva?

Primeiramente, é preciso ter um amplo conhecimento sobre o seu ramo de atividade. Dessa forma, é possível ficar atento a possíveis oportunidades que podem surgir no decorrer do ano. Todos os períodos sazonais precisam ser previamente planejados pela sua empresa.

É bastante recorrente que algumas empresas não se preparem adequadamente para este período. Seja não abastecendo os seus estoques suficientemente ou não aumentando a produção de sua equipe, dentre outras situações. Períodos sazonais positivos para a empresa certamente exigem atenção especial em relação a estes fatores.

Como se precaver contra sazonalidade negativa?

Se por um lado as sazonalidades positivas representam oportunidades reais de negócio para a sua empresa, as sazonalidades negativas podem gerar prejuízos se não forem devidamente planejadas com antecedência.

Vamos utilizar novamente o exemplo da sorveteria. Quem é proprietário de uma sorveteria, certamente conhece os aspectos climáticos da região em que atua e sabe os períodos de baixa temperatura, podendo assim se programar para estes períodos.

Se o consumo de sorvetes e derivados como milk-shakes são reduzidos nesses períodos, é preciso pensar em outros produtos como alternativas as baixas temperaturas, tais como café e chocolate quente, por exemplo.

Independente do seu negócio, a sazonalidade deve ser encarada com produtos complementares que possuem uma demanda que não sofra variação neste período. Para identificar quais produtos podem suprir este período, é preciso analisar o contexto desta sazonalidade e a época em que ela ocorrerá, para que seja possível avaliar as potenciais oportunidades.

Outro bom exemplo de adaptação a um período sazonal, são empresas de ar-condicionado, que certamente recebem uma maior procura durante o verão,

passarem também a vender produtos como aquecedores de ambiente durante inverno e outono, por exemplo.

Tanto para reforçar o estoque em meio a uma sazonalidade positiva, quanto para se precaver contra possíveis prejuízos causados por uma sazonalidade negativa, é essencial possuir um certo capital de reserva. Entretanto, este cuidado não é tomado por muitos empresários. O recomendável é guardar em torno de 30% do lucro mensal obtido pela empresa, para enfrentar os períodos de sazonalidade com segurança.

7. ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO

O acompanhamento entre orçamento previsto e realizado é mais uma ferramenta da gestão orçamentária nas empresas. Este deverá ocorrer mensalmente ou dependendo da empresa, bimestralmente ou até trimestralmente.

Para isto, é essencial mantermos em mente **três termos chave para o sucesso** de sua Gestão Orçamentária:

- Acompanhamento Sistemático dos Resultados
- Melhoria Continua
- Revisões Orçamentárias

Por que fazer o acompanhamento é essencial

Para acompanhar e manter os planos do orçamento, é preciso **acompanhar e controlar**. Assim, acompanhar o orçamento é muito mais do que comparar o previsto com o realizado. Revisar o planejamento orçamentário mensalmente é algo imprescindível para o acompanhamento e direcionamento da empresa.

Fatores que podem influenciar em desvios do orçamento

- mudanças na cultura organizacional,
- cenário econômico se transforma consideravelmente
- demanda dos consumidores muda, etc.

Analisando o previsto com o realizado podemos tomar **algumas ações corretivas**. Estas, ocorrendo em tempo hábil, podem salvar a saúde financeira da empresa.

Quando os desvios se dão por situações positivas, ter um orçamento organizado é o que vai garantir que não sejam perdidas as boas oportunidades, como possíveis investimentos, por exemplo.

Não se deve temer a revisão do orçamento, já que ela significa apenas que algumas **metas devem ser reavaliadas** ou mesmo que **o tempo de alcance dessas metas deve ser revisto**.

Como fazer o acompanhamento?

Quando se compara o orçamento previsto com o realizado, é comum notar que aconteceram desvios. O melhor é fazer **análises comparativas frequentes**

com atenção e agir para impedir que o afastamento em relação aos planos venha a impactar negativamente o negócio

8. ANÁLISES E RELATÓRIOS EXTRAÍDOS DE DADOS

Todos os dados, se classificados corretamente, devem ser capazes de gerar **relatórios confiáveis**. O mais importante em extração de dados deve ser a **confiança** nos dados apresentados. Assim, sugere-se uma **pré-classificação** dos mesmos para melhor análise.

Muitos softwares já retiram relatórios e analisam os dados com facilidade. Softwares de BI (*Business Intelligence*) conseguem facilmente extrair estes dados em forma de gráficos e análises comparativas.

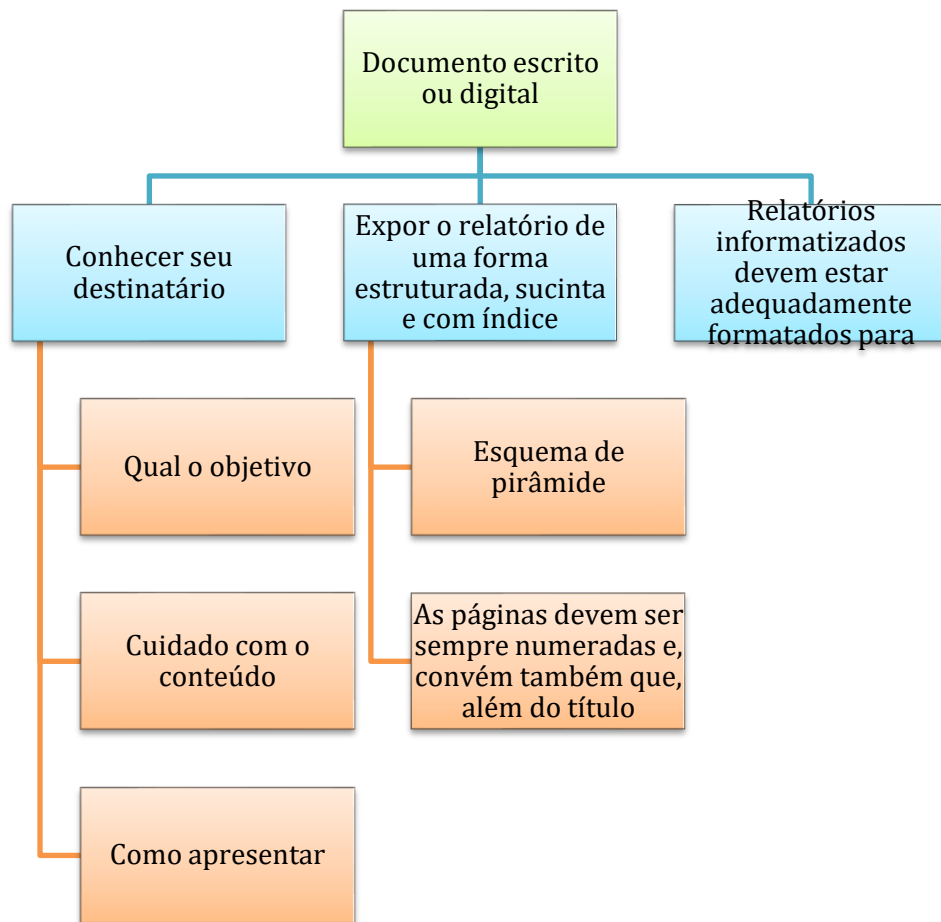
No entanto, para aqueles que não tem tudo automatizado, aconselha-se a utilização de:

- **Tabela dinâmica** – Excel - dados genéricos que quando compilados oferecem a informação requisitada para posterior análise.
- **Análise e extração de dados DRE** (Demonstrativo do Resultado do Exercício) – Contabilidade – relatório que oferece uma síntese econômica completa das atividades operacionais e não operacionais de uma empresa em um determinado período.
- **Análise Orçado e realizado** – análise onde verifica-se se o valor efetivamente ocorrido está próximo ou não do valor estimado para aquela data.

Estes relatórios seguem o padrão de **documento escrito ou digital**, baseando-se em fatos contendo informações relevantes para **avaliação, correção e decisão**.

Para poder realizar um relatório gerencial, precisamos primeiro saber quais as informações que a Gerência da empresa vai querer. Não adianta a retirada de gráficos e números de forma adequada se o consumidor das informações não souber lê-las.

Resumidamente os relatórios gerenciais devem:



- A exposição deve seguir sempre o esquema de **pirâmide** – o mais importante acima das explicações, justificativas, detalhes.
- Dados para eventuais conferências devem estar preferencialmente em anexos.
- As páginas devem ser sempre numeradas e, convém também que, além do título, o Relatório Gerencial seja numerado como um documento. Isso facilitará muito qualquer referência em outro documento, o arquivamento, buscas e pesquisas, entre outras coisas.
- Relatórios informatizados devem estar adequadamente formatados para impressão – tamanho de página, margens, etc.
- Relatórios Gerenciais são importantes para uma boa gestão.

09. LEVANTAMENTO DE CUSTOS

A gestão dos custos é primordial para as empresas, muitas decisões gerenciais são tomadas com base nestas informações, e estes custos são atribuídos aos produtos e serviços por **meio de processos**. Desta forma, abordaremos o **levantamento dos custos dos processos**.

A ideia não é de abordar todas as formas de levantamento dos custos do processo, mas de mostrar uma maneira na qual o **resultado destes possam refletir os números contábeis**. Ou seja, os processos e despesas que incorrem dentro da empresa deverão ter isso refletido em relatórios e indicadores com um bom resultado econômico para a empresa.

COMPOSIÇÃO DE CUSTOS

Após separar todas as minhas despesas diretas e indiretas, fixas e variáveis poderemos compor adequadamente meus custos/despesas. Antes disso, ainda precisamos compor um **plano de contas**. Este irá nos ajudar a separar nossos custos em Centro de custos.

PLANO DE CONTAS

Plano de contas é o conjunto de contas previamente estabelecido, servindo de parâmetro para a elaboração das demonstrações contábeis.

Um plano de contas conta com uma base geral e pode ser específico para cada empresa. Porém, a base deve ser respeitada. A empresa deve manter escrituração contábil com base na legislação comercial e com observância das Normas Brasileiras de Contabilidade.

Assim, o balanço patrimonial (registro de bens, direitos e obrigações) é uma das demonstrações contábeis que visa evidenciar, de forma sintética, a situação patrimonial da empresa e dos atos e fatos consignados na escrituração contábil.

Essa demonstração deve ser estruturada de acordo com os preceitos da Lei n. 6.404/76 (chamada “Lei das S/A”) e segundo os Princípios Fundamentais de Contabilidade.

Neste sentido a estrutura básica do plano de contas básico, encontra-se dentro do conceito legal da própria Lei n. 6.404/76 (artigos 176 a 182 e artigo 187). Estas contas são constituídas por contas sintéticas e analíticas.

10. CENTRO DE CUSTOS

Para facilitar o controle dos custos incorridos, muitas organizações optam por alocá-los aos centros de custos ou departamentos da empresa. Além de designar os custos ao seu local adequado, facilita a visão gerencial de lucro ou prejuízo dentro da empresa, separando os mesmos por departamento.

Chamamos de departamento as diferentes áreas de uma empresa. Estes podem ser divididos em: produção e serviços. No caso imobiliário, podemos dividir em Departamentos de serviços, como:

- ✓ Financeiro;
- ✓ Recursos humanos;
- ✓ Marketing;
- ✓ Comercial;
- ✓ Administrativo;
- ✓ Legal;
- ✓ Entre outros.

Os diversos departamentos ainda podem sofrer sua subdivisão, criando um centro de custos mais apurado.

Exemplo: no caso do Departamento comercial, que podemos subdividir em Vendas I – Imóveis, Vendas II – Locações, etc.

As vantagens da departamentalização podem ser basicamente duas:

- controle
- rateio de custos indiretos.

Na prática temos um **Plano de contas** com todas as despesas (despesas diretas como indiretas, fixas e variáveis). Estas podendo ser alocadas em diversos centros de custos. Ou seja, se tivermos uma despesa de luz (fixa) podemos ratear entre os diversos departamentos ou centro de custos. **A vantagem do centro de custos** ou departamentalização é que me permite alocar as minhas despesas de forma adequada por departamento.

Como posso determinar o percentual (%) para cada departamento?

Rateio é uma divisão proporcional por uma base que tenha dados conhecidos em cada uma das funções em que se deseja apurar custos. Existem várias formas de rateio das despesas.

No nosso caso, podemos utilizar o **rateio por área ocupada, por ocupação e uso ou por pessoas**. O mais fácil de se utilizar é por área ocupada. No ramo **imobiliário, no entanto, aconselha-se o por pessoas ou colaboradores e uso**.

Assim, depois de termos formulado o plano de contas e o centro de custos com os seus rateios, conseguiremos alocar com facilidade cada custo a seu devido departamento. Importante frisar que os rateios devem ser determinados em % (percentual).

Por exemplo: uma despesa de telefone fixo, pode ser rateada entre os departamentos financeiros, comercial, recursos humanos, administrativo etc. Teríamos este valor alocado em seu plano de contas da seguinte forma:

PASSIVO

2.1 CIRCULANTE

2.1.1 Impostos e Contribuições a Recolher

2.1.1.01 Simples a Recolher

2.1.1.02 INSS

2.1.1.03 FGTS

2.1.2 Contas a Pagar

2.1.2.01 Fornecedores

2.1.2.02 Outras Contas

2.1.3 Empréstimos Bancários

2.1.3.01 Banco A - Operação X

Com um centro de custos:

| | | |
|--------|----------------------|-----|
| 01.0.0 | Depto Financeiro | 30% |
| 02.0.0 | Depto Comercial | 50% |
| 03.0.0 | Depto RH | 10% |
| 04.0.0 | Depto Administrativo | 10% |

Com o plano de contas e o centro de custos formado, a cadeia de análise fica mais fácil de ser interpretada e compreendida.

Um exemplo é o acompanhamento mais racional e analítico de um orçamento anual. Podemos elaborar um orçamento e o seu acompanhamento de uma forma mais detalhada.

11. PLANILHA DE CUSTOS

Para elaborar uma planilha de custo devemos, antes de mais nada **separar os planos de contas**.

Determinar quais os custos/despesas fixos e variáveis e separar todos os custos e despesas **com códigos numéricos em contas analíticas**. O tamanho dos códigos vai variar conforme as necessidades de cada empresa.

Após separar todos os custos/despesas, devemos determinar o percentual de rateio de cada custo/despesa. Este rateio deve ser determinado em conjunto com a diretoria e analisando o histórico de cada custo/despesa da empresa.

Além de analisar o histórico da empresa, também é relevante levantar a área física e número de colaboradores que cada empresa possui. Devemos levar em conta que os colaboradores podem ser diretos ou terceirizados.

O nível de detalhamento de rateio requerido irá determinar o nível de análise que deverá ser feita para estimativa do rateio.

Com todos os **tópicos levantados e rateios determinados**, elabora-se o **centro de custos** de forma a determinar o custo de cada departamento.

O centro de custos pode ser constituído de oito ou mais níveis. Estes níveis iniciam sempre com dois números que escolhemos para cada departamento.

Os números seguintes, divididos em grupos de um, irão determinar o nível de detalhamento que queremos aplicar.

Por exemplo: posso ter um nível de Comunicação dentro do departamento de vendas e este ser subdividido

02.0.0 Vendas

 02.01 Comunicação

 02.01.01 Telefonia

 02.01.01.01 Vivo

 02.01.01.02 TIM

 02.01.01.03 Claro

Como colocar isto de forma prática?

Iniciamos nossa planilha separando as contas no plano de contas contábil. **É com base no plano de contas que eu determino meu centro de custos.**

Por exemplo, o centro de custos do departamento de vendas (visto anteriormente) vem de uma conta de fornecedores.

Da seguinte forma:

2.1 CIRCULANTE

 2.1.1 Impostos e Contribuições a Recolher

 2.1.1.01 Simples a Recolher

 2.1.1.02 INSS

 2.1.1.03 FGTS

2.1.2 Contas a Pagar

2.1.2.01 Fornecedores

2.1.2.01.01 Telefonia

2.1.2.01.01.01 Vivo R\$ 300,00

2.1.2.01.01.02 TIM R\$ 1.000,00

2.1.2.01.01.03 Claro R\$ 200,00

Digamos que para o departamento de vendas em telefonia determinei o seguinte rateio: Vivo 30%; TIM 60%; Claro 10%

Assim, temos os seguintes valores no departamento de vendas

02.0.0 Vendas R\$ 710,00

02.01 Comunicação R\$ 710,00

02.01.01 Telefonia R\$ 710,00

02.01.01.01 Vivo R\$ 90,00

02.01.01.02 TIM R\$ 600,00

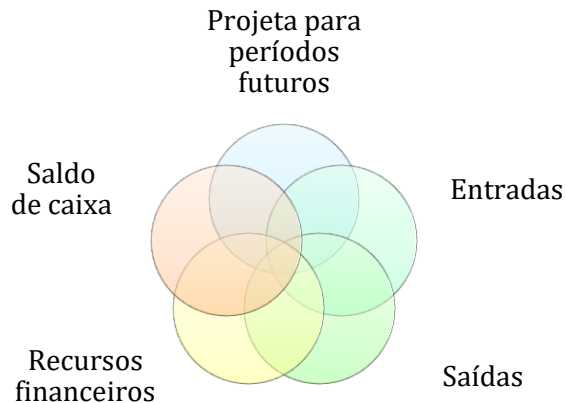
02.01.01.03 Claro R\$ 20,00

À medida que vamos rateando os custos dentro do centro de custos adequado, vamos compondo nosso quadro de custo por departamento. Desta forma, podemos analisar os mesmos independentemente e **com base mais sólida para tomada de decisão.**

12. FLUXO DE CAIXA NA PRÁTICA

Vamos recapitular algumas informações sobre o Fluxo de Caixa para que possamos trabalhar com estes conceitos de forma prática.

Já sabemos que o Fluxo de Caixa é uma ferramenta de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa. Ele vai informar o **saldo de caixa** para o período cogitado.



O fluxo de caixa é utilizado para amparar o empresário no seu planejamento financeiro. Tanto pode ser diário, semanal ou mensal. O mais importante é que o seu controle ocorra diariamente.

O objetivo dessa ferramenta é apurar e projetar o saldo disponível para poder projetar quais recursos serão utilizados e de onde poderão vir as receitas e suas despesas.

Devem ser registrados:

Entradas:

- Receitas de vendas
- Receitas financeiras
- Receitas de duplicatas
- Etc.

Saídas:

- Despesas
- Custos Fixos
- Custos variáveis

OBS: Estes valores devem ser conhecidos ou estimados.

O fluxo de caixa pode ser elaborado manualmente (o que dá um pouco mais de trabalho), em uma agenda ou um caderno. Porém, será muito mais fácil, organizado e ágil se for automatizado, por meio de uma planilha eletrônica ou de um programa de gestão.

O fluxo de caixa, dará ao empresário uma visão do presente e do futuro. É uma ferramenta que auxilia avaliar a disponibilidade de caixa e a liquidez da empresa. Desta forma o empresário pode antever o futuro financeiro de sua empresa e tomar as decisões cabíveis. Principalmente tomar medidas para que possíveis dificuldades financeiras possam ser evitadas ou minimizadas.

A estrutura do fluxo de caixa depende da natureza da empresa e também das necessidades dos gestores. Tenha em mente que, o saldo final do fechamento de caixa deve corresponder ao valor dos recursos disponíveis no caixa da empresa ou depositados em contas corrente (banco).

Para um bom controle de fluxo de caixa é de suma importância manter o controle e ajustes diários. Todos os dias deverão ser verificados os saldos de banco e as contas a pagar como a receber.

O saldo não indica, necessariamente, que a empresa está tendo lucro ou prejuízo em suas atividades operacionais.

Saldos diários elevados, tanto negativos quanto positivos, indicam a necessidade de melhoramentos na organização financeira. Saldos positivos, mostram uma saúde financeira e controle das finanças. Saldos negativos, indicam a necessidade de capital. Estes implicam geralmente em juros elevados. Cabe neste caso descobrir as causas:

- ✓ Atraso nos recebimentos;
- ✓ Alta taxa de inadimplência;
- ✓ Queda repentina nas vendas.

Com saldo negativo, você deve ter em mente: empréstimos bancários, dos sócios e descontos de duplicatas também são alternativas viáveis, porém, não devem ser o primeiro recurso. Se forem utilizados, devem ser previamente analisados e percebido que não são uma solução permanente, mas provisória. Uma das funções do fluxo de caixa é admitir o controle das atividades do ciclo operacional da empresa, ou seja, são todas as atividades de compra e venda de mercadorias e serviços da empresa em curto prazo e os seus respectivos pagamentos e recebimentos.

Abaixo segue modelo.

| Demonstrativo Simplificado do Fluxo de Caixa | | | | | | | | | | |
|---|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| SEMANA => | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Saldo Inicial | 33 | 10 | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 | 0 | 12 | 11 |
| Entradas | 110 | 90 | 130 | 89 | 150 | 120 | 103 | 69 | 85 | 54 |
| Saídas | 133 | 99 | 129 | 89 | 149 | 118 | 108 | 57 | 86 | 63 |
| Saldo Final | 10 | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 | 0 | 12 | 11 | 2 |
| Detalhamento das Entradas | 110 | 90 | 130 | 89 | 150 | 120 | 103 | 69 | 85 | 54 |
| Recebimento de Clientes | 100 | 80 | 120 | 79 | 90 | 110 | 80 | 59 | 75 | 44 |
| Baixa de Investimentos | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 | 0 | 13 | 0 | 0 | 0 |
| Empréstimos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Aporte de Capital | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outros Detalhar | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Adiantamentos | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Detalhamento das Saldas | 133 | 99 | 129 | 89 | 149 | 118 | 108 | 57 | 86 | 63 |
| Pagamento de Fornecedores | 50 | 50 | 76 | 15 | 81 | 49 | 55 | 31 | 49 | 18 |
| Salários e Encargos | 35 | | | | 35 | | | | 19 | |
| Despesas (OPEX) | 15 | 15 | 15 | 29 | 15 | 26 | 32 | 15 | 15 | 15 |
| Projetos Investimentos (CAPEX) | 8 | 4 | 8 | 5 | 8 | 9 | 11 | 4 | 3 | 12 |
| aplicações | 15 | | 30 | 40 | | 1 | 10 | 7 | | 8 |
| Impostos | 10 | 30 | 0 | 0 | 10 | 33 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| Outros detalhar | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DISPONIBILIDADES | 75 | 66 | 97 | 137 | 88 | 91 | 83 | 102 | 101 | 100 |
| Saldo de caixa | 10 | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 | 0 | 12 | 11 | 2 |
| Investimentos | 65 | 65 | 95 | 135 | 85 | 86 | 83 | 90 | 90 | 98 |

13. CONTROLES FINANCEIROS

É um processo que se baseia em analisar toda a condição financeira de um empreendimento através de diversos processos, como avaliação de relatórios financeiros, movimentações de fluxo de caixa, análise de dados patrimoniais, controle de entradas e saídas, saldos bancários, dentre diversos outros.

O objetivo dessa análise é manter a empresa com resultados positivos e lucro financeiro para garantir previsões otimistas de crescimento, seja de curto, médio ou longo prazo. Por isso, importante organizar todos os dados e catalogar todos os bens da empresa, para que tudo seja considerado nas estratégias e previsões.

Manter este controle é totalmente necessário para que a jornada de crescimento da sua empresa seja mensurada e acompanhada de perto, para garantir, principalmente, que os planejamentos e estratégias sejam concluídos positivamente e, caso aconteça algo fora dos planos, a tomada de decisão seja precisa e coerente.

Se você deseja ter o controle de como o dinheiro entra (origem) e para onde ele vai (destino), em seu negócio, mantendo uma constante alta em seus rendimentos, você precisa **utilizar as estratégias adequadas** na administração de suas finanças. Assim, realizar um bom controle do fluxo de seus recursos financeiros é de fundamental importância para a saúde financeira de sua empresa.

Este controle nos permite planejar e garantir a correta captação de recursos, bem como a correta aplicação desses recursos, possibilitando promover o crescimento sustentável de seu negócio.

Existem algumas ferramentas que poderão auxiliá-lo e muitas delas possuem dois pilares muito importantes que são:

- **automatização de processos**
- **centralização de informações**

E quais seriam estas ferramentas?

1. Planilha

2. Sistemas de Controles Financeiros

Caso você queira investir em uma ferramenta que forneça informações fiéis a realidade e que ainda disponibilize relatórios e análises de suas finanças, vale à pena investir em um sistema de controle financeiro.

Mas, antes de escolher o programa, certifique-se de que o mesmo possua, pelo menos, as seguintes funcionalidades:

- **Controle de Caixa** – Registra a entrada (origem) e saída (destino) dos recursos financeiros movimentados diariamente.
- **Controle de Bancos** – Monitora as movimentações bancárias. O seu acompanhamento poderá ser semanal, quinzenal ou mensal, dependendo do fluxo financeiro de seu negócio.

- **Controle de Contas a Receber e a PAGAR** – Permite informar sobre os pagamentos a serem realizados, bem como alertá-lo para os recebimentos de clientes que se encontram em atraso.
- **Fluxo de Caixa** – Permite relacionar as entradas e as saídas dos recursos financeiros, em um determinado período de tempo, possibilitando prever a necessidade da captação de novos recursos ou mesmo a aplicação de recursos excedentes.

Alguns Sistemas de Controle Financeiro disponíveis no mercado:

Encontramos hoje no mercado, vários tipos de softwares capazes de auxiliá-lo em seu controle financeiro, desde os gratuitos, que apesar de possuírem algumas funcionalidades limitadas ainda sim são válidos, até os pagos, que disponibilizam vários tipos de planos com funcionalidades e valores diferenciados.

Vamos conhecer alguns deles?

- **CONTA AZUL** (pago) – Trata-se de um programa online, que possui integração com conta bancária e permite o controle e organização também do estoque. Além de importar notas fiscais, também possibilita o armazenamento de documentos, tais como boletos a pagar ou comprovantes de pagamento. Fornece também vários tipos de relatórios e possui suporte online.
- **ERP FLEX** (pago) – O mais popular do mercado. É um software que oferece controle de custos, de estoque e ainda fornece indicadores que apontam para os resultados. Muito utilizado por empresas de serviços, indústria e comércio.
- **SAP** (pago) – O mais famoso no mundo. Indicado para grandes empresas de diversos segmentos. Possui suporte para e-commerce e disponibiliza informações com relatórios detalhados, além de realizar análises financeiras a partir dos dados inseridos no programa.
- **YUPEE** (gratuito) – Ideal para pequenos empreendedores. Permite organizar suas contas através de importantes recursos de gerenciamento financeiro que possui. Após cadastro prévio, o sistema funciona 100% online.
- **NIBO** (pago) – Permite organização financeira em geral. Dedicado ao controle financeiro, emissão de notas fiscais e boletos bancários. Possui integração com conta bancária.
- **BLING** (pago) – É um sistema de gestão para micro e pequenas empresas. Ele emite notas fiscais, possui controle de estoque, boleto registrado, controle de movimentações de caixa, gerenciamento de vendas, controle de finanças, sistema de cadastro de clientes, fornecedores e vendedores além de possuir integração com o Sigep Web dos correios.

- **TOTVS – (pago)** – maior desenvolvedora de sistema de gestão integrada – os chamados ERP (*Enterprise Resource Planning*) da América Latina. Oferece soluções tecnológicas para empresas de todos os portes. Oferece também consultoria no âmbito do desempenho empresarial, gestão de talentos, tecnologia, cadeia logística, operações, transformação digital, entre outras áreas.

Independentemente de sua escolha para o controle financeiro de sua empresa abaixo seguem algumas dicas para ajudá-lo no seu dia a dia.

- Exercite a disciplina
- Capacite sua equipe
- Separe as contas pessoais das empresariais
- Conheça bem os prazos
- Defina um orçamento anual
- Faça uma gestão adequada dos fornecedores
- Negocie boas condições de pagamento
- Controle bem o estoque e as movimentações financeiras
- Se possível, use uma solução tecnológica

14. FINANCIANDO MINHA OPERAÇÃO

Existem várias formas de detectar se estou financiando minhas operações ou não. A forma mais fácil é verificar se tenho algum tipo de **empréstimo**.

Outra maneira, é verificando se existe a necessidade de antecipar duplicatas ou se estou emprestando dinheiro de uma empresa irmã ou ainda se estou usando parte de meu lucro nas operações ou não incluindo custos em certas operações.

Empréstimos

Se a empresa possui uma conta de capital de giro bancária (empréstimo pré-aprovado) para fluxo de caixa e faz uso deste sempre que existe uma necessidade de caixa, estará financiando sua operação.

Um limite de cheque especial segue o mesmo caminho que um capital de giro. Toda vez que excedo o meu limite acabo financiando a operação. Quando estou realizando uma operação com o banco e pegando dinheiro emprestado preciso saber o quanto impacta nos meus negócios. Neste caso, podemos observar que o risco de empréstimo e o cumprimento de devolver o mesmo é da empresa.

Antecipar Duplicatas

Antecipar as duplicatas, nada mais é do que descontar os boletos emitidos antes do seu vencimento. Claro que a empresa irá pagar uma taxa de desconto de boletos/duplicatas. Afinal estará adiantando recursos financeiros com uma instituição financeira, ou seja, adiantando um dinheiro que iria receber no futuro. Por estes serviços as instituições financeiras cobram um percentual. Desta forma o risco de não recebimento passa da empresa para instituição financeira. Desta forma é fácil entender que as taxas cobradas neste tipo de transação são maiores.

Emprestando Dinheiro de uma Empresa-Irmã

Geralmente para não incorrer em demoras, aprovação de cadastro em banco e juros altos, muitas empresas recorrem ao empréstimo de empresas irmãs. Quando uma empresa ainda não tem muito tempo de sua abertura e nem possui um cadastro que possa servir para solicitar um empréstimo em banco ela pode recorrer a um **contrato de mútuo**.

O **Contrato de Mútuo Financeiro** é a operação em que há um empréstimo de dinheiro entre pessoas físicas e jurídicas, ou entre pessoas jurídicas, cujo tratamento fiscal é específico e não envolve instituição **financeira**

Fonte: SEBRAE

Usando parte de meu lucro nas operações

A importância de um controle orçamentário, fluxo de caixa e um centro de custos pode mostrar se estamos utilizando parte do nosso lucro como agente financiador de nossa operação ou não.

Muitas vezes não percebemos que estamos utilizando nosso lucro na operação. Somente percebemos este uso quando finalizamos o ano e temos um fechamento contábil.

Neste momento, concretizamos se obtivemos lucro ou prejuízo. Obviamente se incorreremos em prejuízo, significa que utilizei meu lucro em meu fluxo financeiro. O mesmo acontece com um lucro abaixo do estimado, ou seja, também demonstra que utilizamos parte do lucro para cobrir as nossas despesas.

Não incluindo custos em certas operações

Trata-se, basicamente, de um complemento do item anterior. Se eu não estiver elaborando meu plano de contas e meu centro de custos adequadamente, posso estar alocando custos em departamentos errados. Desta forma, um departamento acaba sofrendo uma sobrecarga de custos/despesas e um outro demonstrando lucros exorbitantes. Eis a importância do acompanhamento mensal e a elaboração correta de meus custos.

15. RELATÓRIOS FINANCEIROS

São um compilado de ferramentas fundamentais para a **tomada de decisão** nas empresas. Existem inúmeros tipos de relatórios que analisam desde os próximos investimentos até taxa de inadimplência.

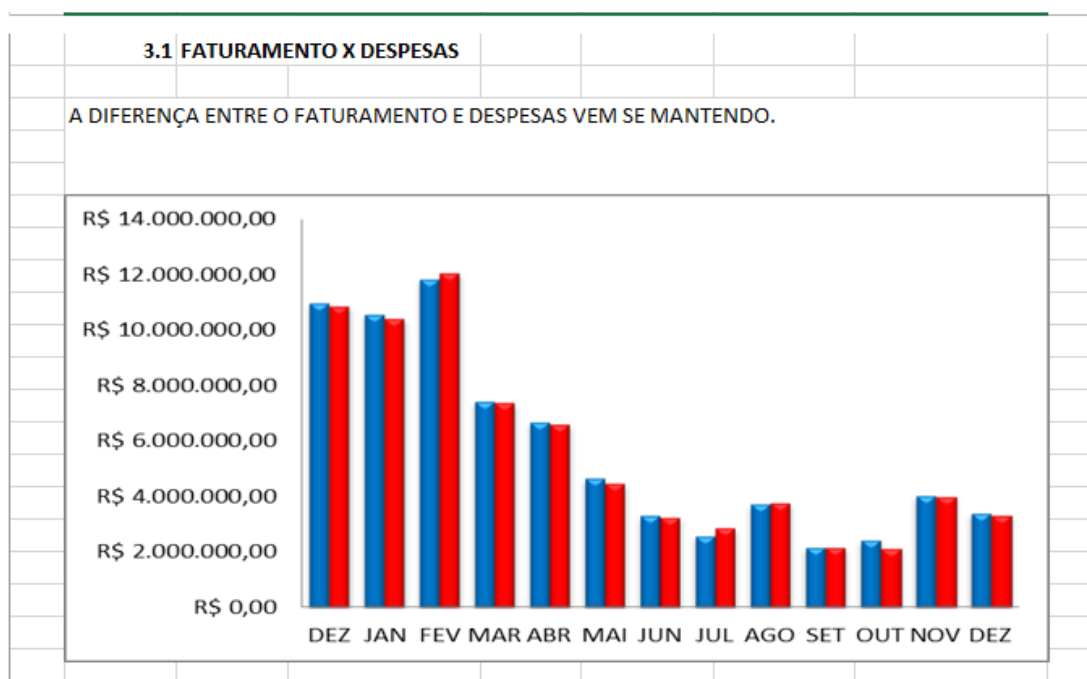
O objetivo desses números é dar informações para gestão do negócio. São esses documentos também que são usados para comprovar a saúde financeira de um empreendimento.

Relatório através de Fluxo de Caixa financeiro mensal

Por intermédio de análise deste fluxo é possível extrairmos informações como:

- Comparativo de contas a pagar e a receber;
- Deslocamento de caixa, ou seja, se foi necessário utilizar empréstimos; para financiar sua operação;
- Identificar as datas em que entram/ saem mais recursos;
- Sugestão de melhores datas para programação de pagtos e recebimentos;
- Identificar os seus maiores gastos;
- Dentre outros.

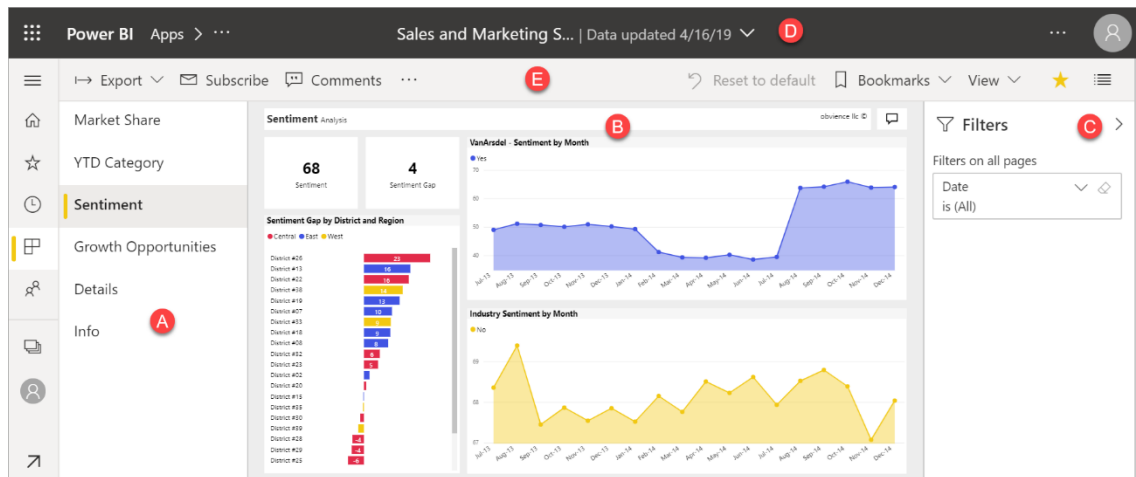
Abaixo segue modelo.



Relatório BI – *Business Information*

São relatórios financeiros automatizados e personalizados que expõem os resultados de forma gráfica. É possível fazer diferentes simulações e comparações com apenas poucos “cliques”.

Abaixo segue modelo.



É importante ressaltar a diferença de informações contidas nos relatórios especificamente financeiros e outros que apresentam informações contábeis. A forma de registro é feita com variadas metodologias seguindo as Normas contábeis.

Dentre os **relatórios contábeis mais conhecidos e utilizados** podemos citar:

1. Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)

No caso da **Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)**, sua elaboração segue normas contábeis padronizadas. E a apresentação do documento anualmente é uma exigência para as empresas do tipo sociedades por ações no Brasil. É feita com indicadores de uma empresa. Isto é, os dados brutos de um negócio formam os indicadores financeiros. Esses dados são conhecidos também como métricas. Eles podem ser número de clientes, tempo de permanência dos clientes; valor de venda por cliente, gasto médio por venda, dentre outros.

2. Demonstrativo de Fluxo de Caixa –(DFC)

No caso do Demonstrativo de Fluxo de Caixa registra todas as entradas e saídas de dinheiro da empresa. As entradas são, por exemplo, o valor das vendas ou de investidores externos. Já as saídas englobam todos os custos e despesas, como salários e reposições de estoque. A contabilização desses valores revela o fluxo de caixa e o saldo final após um dia, uma semana, um mês ou o período que for avaliado.

É importante ressaltar que o fluxo de caixa registra as movimentações de dinheiro quando elas **efetivamente acontecem**. Em compras parceladas, por exemplo, o registro no relatório só acontece no momento do pagamento de cada parcela.

3. Relatório de Contas a Pagar e a Receber

Se o fluxo de caixa registra as entradas e saídas quando elas efetivamente acontecem, o **relatório de contas a pagar e a receber** projeta os futuros recebimentos e obrigações financeiras.

Assim, mesmo que a empresa identifique que tem saldo positivo em caixa, ela pode perceber que, no médio prazo, a situação financeira poderá ser comprometida pelas contas a pagar. Isso mostra que os gastos precisam ser controlados e evita que a empresa se perca nas finanças.

4. Balanço Patrimonial

É um dos principais relatórios financeiros. Mas ele engloba todo o patrimônio da empresa, entre ativos e passivos. Os ativos são todos os bens e direitos que podem gerar benefícios econômicos à empresa (contas a receber, itens em estoque, máquinas etc.), enquanto os passivos são as obrigações financeiras (contas a pagar, obrigações trabalhistas, financiamentos etc.).

Em geral, os relatórios financeiros não são complexos. Basicamente eles registram tudo o que acontece com as finanças e o patrimônio da sua empresa. O que eles exigem é a **máxima cautela**, para que os dados sejam confiáveis, e a assiduidade no preenchimento, para que nenhuma informação se perca.

Podemos concluir que os relatórios são de suma importância para a gestão e tomada de decisão dentro de uma empresa que visa ser competitiva e eficiente no mercado atual.

Sendo assim, os relatórios são a principal ferramenta que um gestor deve utilizar para ter uma visão profunda de cada processo e setor de sua empresa, expondo a saúde do seu negócio.

Sabendo de tudo isso, é válido considerar investimentos em ferramentas que auxiliem na elaboração dos relatórios, garantindo a otimização e eficiência desse trabalho tão importante.

Conclusão

Todas as informações confiáveis são de extrema importância para a tomada de decisão, porém devemos ter o cuidado de sempre verificar quais informações são fundamentais para os tomadores de decisão.

Não adianta fornecermos o melhor relatório se o gestor não consegue absorver os dados. Por isso sugerimos uma reunião de alinhamento de KPI's (*Key Performance Indicators*), que são indicadores de gestão, para coordenar as ações de tomada de decisão.

Experiência
profissional e
docente:

e-mail: therechaves@hotmail.com

Telefone: (41) 9.9684-3777

Instagram: [@therechavesschiel](https://www.instagram.com/therechavesschiel)



Mais um serviço
com a qualidade



PROFESSORA

**THERESA CHRISTINA
CHAVES SCHIEL**

Administradora com pós graduação em Marketing e Mestrado em Gestão Ambiental pela Universidade Positivo. Atualmente atua como Gestora de Negócios e Consultora empresarial na G9 Investimentos. Atuou na coordenação do curso de Administração da Faculdade Paranaense ministrando aulas nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Recursos Humanos. Sócia Diretora Financeira da Satis Fudge no período de 2010 a 2015

DÁ UM



Like?



Mais um serviço
com a qualidade



<https://www.facebook.com/unihab.com.br>

<https://www.instagram.com/unihabpr/>

<https://www.linkedin.com/in/unihabpr/>

E-mail: unihab@unihab.com.br

WhatsApp: (41) 9 9165-3737