



**AÇÕES DE APOIO À GESTÃO FINANCEIRA
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Escrito por:

Eduardo Araújo de Azevedo (*)

Fortaleza/CE, junho/2020

Introdução

São notórias as dificuldades que as pequenas empresas têm para sobreviver no mercado muito competitivo como o nosso, em decorrência da limitação de recursos financeiros para capital de giro e investimento, do desconhecimento de boas práticas de gestão econômica, especialmente relacionadas a controles de despesas, custos operacionais e formação de preços, e da inexistência de planos e ações estratégicas mínimas necessárias para a sustentabilidade dos pequenos negócios.

A crise que assola o país atinge todas as pessoas e empresas, sem distinção de porte, atividade ou localização geográfica, mas atinge com mais vigor as pessoas e empresas mais fragilizadas economicamente, cujo sofrimento vai se aprofundando ao longo do período de duração da fase crítica que exige paralisia dos negócios.

Muitas empresas vão sucumbir e acentuar o drama do desemprego e a drástica redução de renda para os proprietários de pequenos negócios e para todos que participam da mesma cadeia de valor, na condição de empresário, empregado, cliente ou fornecedor.

As pequenas empresas que sobreviverem precisarão receber apoio governamental, com ênfase nas áreas financeira, gestão e estratégica, principalmente nas fases de transição entre a saída da crise – fase crítica – e a retomada gradual das atividades até atingir os níveis anteriores ao início da paralisia dos negócios.

Várias ações já foram realizadas por iniciativa do Governo Federal, no âmbito de sua competência institucional, mas será a Classe Contábil que irá contribuir decisivamente no processo de retomada das atividades nas pequenas empresas, pela proximidade física com seus clientes e pela atenção e domínio das informações úteis requeridas para uma boa gestão empresarial.

ROBINSON PASSOS DE CASTRO E SILVA

Presidente do CRCCE

Sumário

Introdução - 1

Apresentação do trabalho - 3

1. Balanço Financeiro Inicial - 4

2. Fluxo de Caixa

2.1 O que é - 7

2.2 Para que serve - 8

2.3 Fontes de dados - 9

2.4 Como organizar - 11

2.5 Modelo - 14

2.6 Periodicidade de atualização - 15

3. Capital de Giro

3.1 Definições de termos correlatos - 16

3.2 Como giram os recursos da empresa - 17

3.3 Como calcular a NCG (Necessidade de Capital de Giro) - 19

3.4 Análise simplificada - 22

4. Principais Fontes de Recursos - 23

Apresentação do Trabalho

Este trabalho foi elaborado com o objetivo de sistematizar conteúdos com assuntos de gestão financeira aplicáveis a pequenas empresas e focados na situação atual decorrente da crise econômica que atingiu fortemente o mercado, sem o tempo necessário para planejamento e implementação de ações voltadas para estruturar salvaguardas para minimizar os efeitos perversos trazidos pela pandemia do coronavírus.

Considerando a urgência e a certeza quanto a eficácia na execução das ações junto ao segmento empresarial focado, foi indicado como público alvo principal os profissionais da contabilidade considerando a expertise, a proximidade física e o vínculo profissional que eles mantêm com os empresários e outros gestores de pequenas empresas.

Os assuntos tratados neste trabalho seguem os passos da trajetória a ser percorrida pelas empresas, partindo do ponto inicial - onde se encontram - e projetando um horizonte de tempo necessário para a retomada efetiva das atividades que garantam sua continuidade.

A construção do demonstrativo de fluxo de caixa deve considerar as informações que serviram de base para a elaboração do balanço financeiro inicial e a previsão de recebimentos e pagamentos provenientes das atividades operacionais realizadas a partir do reinício das operações.

Outro assunto tratado no trabalho refere-se ao capital de giro, destacando o volume necessário para financiar o negócio, sendo calculado com base no planejamento econômico-financeiro da empresa e nas condições aceitas pelo mercado.

E, por último, alguns comentários sobre as principais fontes externas de recursos financeiros disponíveis e adequadas para as pequenas empresas nesta fase de recuperação econômica.

1. Balanço Financeiro Inicial

A maioria significativa das pequenas empresas não dispõe de contabilidade em condições de oferecer informações consistentes e atualizadas para construir demonstrativos financeiros e orientar decisões gerenciais requeridas para o momento.

Portanto, a empresa deve reunir dados extraídos de relatórios, planilhas, documentos e outras anotações disponíveis e montar o **Balanço Financeiro Inicial** seguindo os procedimentos recomendados para a elaboração de balanço de abertura (modelo contábil).

Caixa: verificar a existência de livro, planilha ou boletim de caixa utilizado para registrar as entradas e saídas de numerário relativas ao movimento diário. Se existir saldo no demonstrativo, certificar-se de sua existência real.

Bancos: registrar os extratos bancários e certificar-se se os documentos de todos os bancos estão disponíveis.

Aplicações Financeiras: certificar-se da existência de saldos de aplicações financeiras e analisar os extratos fornecidos pelas instituições financeiras.

Contas a Receber de Clientes: levantar os registros de contas a receber e separar por tipo de cobrança: boletos, cheques pré-datados, cartão de crédito – administradora A, cartão de crédito – administradora B, cobrança em carteira etc.

Construir uma planilha para cada tipo de cobrança contendo, no mínimo, os seguintes dados (*) e ordenar por vencimento, iniciando pelos mais antigos:

Doc	Nº	Emissão	Nome do Cliente	Venc	Valor (R\$)	Tipo cob	Banco

(*) A descrição dos dados deve ser feita com base nas necessidades contidas na ferramenta de controle de fluxo de caixa.

Outras Contas a Receber: levantar os registros de outras contas a receber que não se refiram a créditos decorrentes de vendas anteriores, tais como aluguéis, crédito por venda de imobilizado etc e construir uma planilha para cada tipo de cobrança contendo, no mínimo, os seguintes dados (*) e ordenar por vencimento, iniciando pelos mais antigos:

Doc	Nº	Referência	Nome do Devedor	Venc	Valor (R\$)	Tipo cob	OBS

(*) A descrição dos dados deve ser feita com base nas necessidades contidas na ferramenta de controle de fluxo de caixa.

Estoques: elaborar inventário de estoque e separar as mercadorias por grupos ou famílias, com o objetivo de avaliar o prazo médio de venda e orientar estratégias de vendas para melhorar o giro e fortalecer o caixa. Descartar os itens que não interessam ao mercado e vendê-los como subprodutos ou sucatas.

Contas a Pagar a Fornecedores: levantar os registros de contas a pagar a fornecedores e construir uma planilha contendo, no mínimo, os seguintes dados (*) e ordenar por vencimento, iniciando pelos mais antigos:

Doc	Nº	Emissão	Nome do Fornecedor	Venc	Valor (R\$)	Tipo cob	Banco

(*) A descrição dos dados deve ser feita com base nas necessidades contidas na ferramenta de controle de fluxo de caixa.

Empréstimos Bancários: levantar os registros de controles de obrigações com empréstimos bancários e conferir os dados com os contratos e extratos bancários. Construir uma planilha contendo, no mínimo, os seguintes dados (*) e ordenar por vencimento, iniciando pelos mais antigos:

Banco	Contrato	Parcela	Venc	Valor (R\$)	OBS

(*) A descrição dos dados deve ser feita com base nas necessidades contidas na ferramenta de controle de fluxo de caixa.

Outras Contas a Pagar: levantar os registros de outras contas a pagar que já estejam vencidas, tais como: aluguel, condomínio, energia elétrica, água/esgotos, alimentação, combustíveis e construir uma planilha contendo, no mínimo, os seguintes dados (*) e ordenar por vencimento, iniciando pelos mais antigos:

Doc	Nº	Referência	Nome do Credor	Venc	Valor (R\$)	Tipo cob	OBS

(*) A descrição dos dados deve ser feita com base nas necessidades contidas na ferramenta de controle de fluxo de caixa.

De posse dessas planilhas e de outras contas a receber e a pagar, eventualmente existentes, montar o Balanço Financeiro Inicial e apurar o saldo nominal resultante do confronto dos ativos e passivos na data escolhidas como o ponto de partida do controle financeiro.

Balanço Financeiro Inicial Em DD/MM/AAAA			
Direitos (Ativo)		Obrigações (Passivo)	
Contas	Valor	Contas	Valor
Caixa Bancos Aplicações Financeiras Clientes Outras Contas a Receber Estoques		Fornecedores Empréstimos Bancários Outras Contas a Pagar	
Subtotal		Subtotal	
<i>Deficit Nominal (ou)</i>		<i>Superavit Nominal (ou)</i>	
Total		Total	

2. Fluxo de Caixa

2.1 O que é?

Fluxo de Caixa é um instrumento de gestão financeira e serve para demonstrar a movimentação de entradas e saídas de recursos financeiros num determinado período.

Recursos financeiros são todos os valores que transitam pelo caixa da empresa e são registrados no livro caixa ou boletim de caixa e pelas contas bancárias.

O **Demonstrativo de Fluxo de Caixa** evidencia, dia a dia, o saldo inicial de recursos existentes no caixa e depositados em contas bancárias, a previsão de recebimentos, a previsão de pagamentos e o saldo financeiro no final do dia, conforme demonstrado na planilha seguinte:

DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA				
MOVIMENTO	Data	data	Data	Data
A - SALDO INICIAL				
Caixa				
Banco A				
.....				
A – TOTAL				
ENTRADAS				
Vendas a Vista				
Contas a Receber de Clientes				
.....				
B - TOTAL DAS ENTRADAS				
SAÍDAS				
Compras a Vista				
Contas a Pagar a Fornecedores				
Empréstimos Bancários				
Despesa A				
.....				
C - TOTAL DAS SAÍDAS				
SALDO ATUAL (A+B-C)				

O **Fluxo de Caixa** reúne no mesmo documento:

- a) a posição atual dos valores a receber e a pagar, vencidos e vincendos, provenientes das operações já realizadas;
- b) a previsão de recebimentos de vendas futuras, destacando os valores das operações a vista e as contas a receber segregadas por tipo de negociação (cartão de crédito, carteira, boletos etc.), considerando o prazo médio concedido aos clientes em cada tipo de negociação;
- c) a previsão de pagamentos em compras futuras, destacando os valores das operações a vista e as contas a pagar, considerando o prazo médio recebido dos fornecedores em cada tipo de negociação;
- d) o lançamento das despesas operacionais fixas, tais como: folha de pagamento, encargos trabalhistas, vale transporte, vale alimentação, aluguel, condomínio, IPTU, energia elétrica, telefone e internet, água e esgotos;
- e) previsão de despesas variáveis incidentes sobre o valor das vendas realizadas, tais como: Simples Nacional, comissões de vendas, encargos trabalhistas sobre comissões, fretes e carretos.

2.2 Para que serve?

O **Demonstrativo de Fluxo de Caixa** apresenta uma visão geral das operações da empresa no futuro e o comportamento dos fluxos financeiros decorrentes das transações operacionais associado aos ciclos de renovação dos estoques, das contas a receber e das contas a pagar.

O saldo apurado no final de cada dia permitirá o planejamento de ações que poderão ser adotadas em tempo hábil para selecionar as melhores opções disponíveis para cada situação. A saber:

- a) **saldo negativo**: procurar agentes financeiros para obter empréstimos com taxas de juros normais de mercado, evitando recorrer a contas garantidas, parcelamentos de cartões de crédito, antecipação de recebíveis ou outras fontes não convencionais.

b) **saldo positivo**: possibilita a realização de compras a vista ou com pagamentos antecipados recebendo descontos financeiros vantajosos ou antecipar pagamentos de títulos vincendos com taxas de descontos prefixados.

2.3 Quais são as fontes de dados?

Para empresas em funcionamento ou paralisadas pela crise do coronavírus, seguir todos os passos descritos a seguir; para as empresas em início de atividade, desconsiderar o balanço financeiro inicial.

1. Balanço Financeiro Inicial

Utilizar as planilhas detalhadas que serviram de base para sua elaboração, conforme orientações contidas no capítulo anterior.

2. Previsão de recebimentos de operações futuras

Construir planilha para organizar e registrar a previsão de recebimentos provenientes de vendas futuras, considerando o histórico das transações ocorridas antes do início da paralização e as expectativas com relação ao comportamento do mercado e a velocidade do retorno das operações.

Com relação às vendas, separar o volume de operações a vista, cartão de débito, cartão de crédito, cheques pré-datados, boletos etc. Registrar as datas efetivas da previsão para o ingresso dos recursos, considerando as regras contratuais firmadas com administradoras de cartões de crédito e os bancos responsáveis pela cobrança de títulos.

Registrar os valores de empréstimos bancários contratados e com datas futuras de liberações.

Registrar o valor das parcelas de capital a integralizar, se for o caso.

Registrar outros valores que representem ingressos de recursos decorrentes de outras operações.

PREVISÃO DE RECEBIMENTOS DE OPERAÇÕES FUTURAS				
DESCRIÇÃO (*)	Data	data	Data	Data
Vendas a vista				
Vendas com cartão de débito				
Vendas com cartão de crédito (1X)				
Vendas com cartão de crédito (2X)				
Vendas com cheques pré-datados (30D)				
Vendas com boletos (30/60/90 dias)				
.....				
B - TOTAL				

(*) Detalhamento completo consta do Plano de Contas Financeiro anexo.

3. Previsão de pagamentos de operações futuras

Construir planilha para organizar e registrar a previsão de pagamentos decorrentes de operações futuras relativas a compras, consumo e serviços contratados, observando algumas peculiaridades.

Compras: separar o volume de operações a vista e a prazo;

Pessoal: mesmo que a folha de pagamento seja unificada em um único documento, é recomendável o cálculo em separado das verbas relativas aos proventos fixos e das comissões de vendas, pois os primeiros são fixos e repetitivos e o segundo é variável e depende do montante das vendas realizadas.

Em virtude de ocorrerem em datas distintas, os seguintes itens devem ser consignados separadamente: adiantamento quinzenal, líquido da folha, líquido de recibos de férias, 1ª parcela do 13º salário, saldo do 13º salário, vale transporte, vale alimentação, contribuições para o FGTS, INSS e Contribuições Sindicais;

Outras despesas relativas a consumo e serviços contratados: observar o consumo médio passado e os contratos de serviços e alugueis para orientar a fixação de valores e datas de vencimentos de itens como: aluguel, condomínio, IPTU, energia elétrica, telefone e internet, água e esgotos, compras de materiais de consumo, limpeza e expediente etc.

PREVISÃO DE PAGAMENTOS DE OPERAÇÕES FUTURAS				
DESCRIÇÃO (*)	Data	data	Data	Data
Compras a vista				
Compras a prazo (30D)				
Compras a prazo (30/60D)				
Salários e outros proventos				
FGTS/INSS/CS				
Vale transporte, vale alimentação etc.				
Aluguel, condomínio e IPTU				
Energia elétrica				
Telefone e internet				
Água e esgotos				
.....				
B - TOTAL				

(*) Detalhamento completo consta do Plano de Contas Financeiro anexo.

2.4 Como organizar um Demonstrativo de Fluxo de Caixa?

1º Passo:

Escolher a ferramenta para instrumentalizar o Demonstrativo de Fluxo de Caixa, dentre as seguintes opções:

- a) sistema eletrônico de controle de fluxo de caixa existente no mercado;
- b) planilha em excel disponível em sites de empresas especializadas; ou
- c) construir a planilha em excel sob medida para a empresa.

Muitas empresas fornecedoras de softwares contábeis também oferecem sistemas financeiros acoplados e estes possuem o aplicativo que faz a gestão completa do fluxo de caixa.

É sempre importante ressaltar que a escrituração contábil segue o regime de competência e a movimentação financeira segue o regime de caixa. Esse conflito pode ser contornado fazendo-se os ajustes de parametrização no sistema.

Porém, se a empresa optar pelo uso de planilha em excel, existem modelos variados na internet, dentre os quais um sugerido pelo Sebrae, disponibilizado no site m.sebrae.com.br.

Para fins deste trabalho, foi feita a opção pelo uso de planilha própria em excel, utilizando uma metodologia acessível a todos que formam o público alvo do estudo.

2º Passo:

Reunir os dados contidos em documentos e planilhas e que serão utilizados para alimentar o Demonstrativo de Fluxo de Caixa, a saber:

- a) extratos de contas correntes bancários e o livro caixa ou boletim de caixa para apurar o saldo inicial do Demonstrativo de Fluxo de Caixa;
- b) organizar as planilhas analíticas que foram construídas para estruturar o Balanço Financeiro Inicial;
- c) organizar as planilhas analíticas que foram construídas para registrar as previsões de recebimentos e pagamentos de operações futuras.

3º Passo:

Organizar o Plano de Contas Financeiro para sistematizar e agrupar as contas utilizando nomenclatura adequada para o demonstrativo financeiro diferente dos títulos usados na contabilidade das empresas.

Sugestão de títulos para os recebimentos:

Vendas

- ✓ Vendas a vista

Contas a Receber

- ✓ Contas a Receber – cartão de crédito
- ✓ Contas a Receber – cheques pré-datados
- ✓ Contas a Receber – boletos
- ✓ Outras contas a receber

Sugestão de títulos para os pagamentos:

Compras

- ✓ Compras a vista

Contas a Pagar

- ✓ Contas a Pagar – fornecedores
- ✓ Contas a Pagar – outras contas

- ✓ Empréstimos Bancários
- ✓ Outras contas a pagar

Despesas com Vendas

- ✓ Simples Nacional
- ✓ Comissões sobre vendas
- ✓ Fretes sobre vendas
- ✓ Embalagens
- ✓ Taxas de cartão de débito/crédito
- ✓ Outras Despesas com Vendas

Despesas com Pessoal e Encargos Trabalhistas

- ✓ Folha de pagamento
- ✓ Férias e adicional de férias
- ✓ 13º salário
- ✓ FGTS
- ✓ INSS
- ✓ Contribuição Sindical
- ✓ Vale transporte
- ✓ Vale alimentação
- ✓ Outras Despesas com Pessoal

Despesas Administrativas

- ✓ Prolabore
- ✓ Aluguel e taxas de condomínio
- ✓ IPTU
- ✓ Energia elétrica
- ✓ Telefone e internet
- ✓ Água e esgotos
- ✓ Material de consumo
- ✓ Material de expediente
- ✓ Lanches e refeições
- ✓ Combustíveis
- ✓ Manutenção de veículos
- ✓ Manutenção de bens móveis
- ✓ Manutenção de bens imóveis

- ✓ Impostos e Taxas diversas
- ✓ Outras Despesas Administrativas

Despesas Financeiras

- ✓ Juros bancários
- ✓ IOF
- ✓ Tarifas Bancárias

2.5 Modelo de Demonstrativo de Fluxo de Caixa

DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA				
MOVIMENTO	Data	Data	Data	Data
A - SALDO INICIAL				
Caixa	1.000,00			
Banco A	19.000,00			
.....	0,00			
A – TOTAL	20.000,00	29.000,00	21.000,00	19.000,00
ENTRADAS (*)				
Vendas a Vista	2.000,00	1.000,00	2.000,00	2.500,00
Contas a Receber – cartão de crédito	3.000,00	4.000,00	3.000,00	2.500,00
Contas a Receber – cheques pré-data	1.500,00	1.000,00	1.500,00	2.000,00
Contas a Receber – boletos	50.000,00	20.000,00	25.000,00	22.000,00
Outras contas a receber	500,00	0,00	1.500,00	1.000,00
B - TOTAL DAS ENTRADAS	57.000,00	26.000,00	33.000,00	30.000,00
SAÍDAS (*)				
Compras a Vista	5.000,00	4.000,00	4.500,00	5.000,00
Contas a Pagar - fornecedores	18.000,00	25.000,00	30.000,00	18.000,00
Contas a Pagar – outras contas	2.000,00	1.000,00	1.000,00	0,00
Empréstimos Bancários	10.000,00	0,00	0,00	0,00
Outras contas a pagar	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas com Vendas	1.500,00	1.000,00	1.500,00	1.000,00
Despesas com Pessoal	8.500,00	1.200,00	0,00	3.000,00
Despesas Administrativas	3.000,00	800,00	500,00	1.000,00
Despesas Financeiras	2.000,00	1.000,00	500,00	1.000,00
C - TOTAL DAS SAÍDAS	48.000,00	34.000,00	35.000,00	29.000,00
SALDO ATUAL (A+B-C)	29.000,00	21.000,00	19.000,00	20.000,00

(*) Detalhamento conforme o Plano de Contas Financeiro

2.6 Periodicidade de atualização

O Demonstrativo de Fluxo de Caixa deve ser atualizado constantemente para registrar a baixa de contas liquidadas, inserir novas contas e ajustar as previsões com base em novos eventos e correção de rumos.

3. Capital de Giro

3.1 Definições de termos correlatos

Capital são os recursos postos à disposição da empresa e se destinam ao financiamento de compras de bens para uso próprio da empresa, tais como: maquinário, instalações, veículos de entrega, móveis e equipamentos de escritório, denominado **capital fixo**, e compras de matérias primas e mercadorias para revenda, denominado **capital de giro ou capital circulante**.

O **Capital de Giro ou Capital Circulante** é representado pelos recursos financeiros (caixa e bancos), estoques e contas a receber proveniente de vendas a prazo.

Considerando que as compras podem ser feitas a prazo, as contas a pagar a fornecedores também devem ser incluídas na formação do capital de giro, ensejando a distinção de parcela financiada com recursos próprios e com recursos de terceiros.

Exemplo:

Recursos		Origens	
Contas	Valor	Contas	Valor
Caixa	1.000	Fornecedores	42.000
Bancos	9.000	Capital Próprio	150.000
Contas a Receber	50.000		
Estoques	60.000		
Móveis e Utensílios	2.000		
Veículos	70.000		
Subtotal	192.000	Subtotal	192.000

Com base no demonstrativo acima, pode-se apurar os valores dos seguintes itens:

- ✓ Capital de Giro: R\$ 120.000
- ✓ Capital Fixo: R\$ 72.000,00
- ✓ Capital de Giro Próprio: R\$ 78.000 (120.000 – 42.000)
- ✓ Capital de Giro de Terceiros: R\$ 42.000

Apresentando essas contas no formato do Balanço Patrimonial:

Balanço Patrimonial			
Ativo		Passivo	
Contas	Valor	Contas	Valor
Circulante	120.000	Circulante	42.000
Caixa	1.000	Fornecedores	42.000
Bancos	9.000	Não Circulante	150.000
Contas a Receber	50.000	Capital Social	150.000
Estoques	60.000		
Não Circulante	72.000		
Móveis e Utensílios	2.000		
Veículos	70.000		
Subtotal	192.000	Subtotal	192.000

Analisando sob o ponto de vista contábil, pode-se concluir que:

- ✓ **Capital de Giro** é igual ao Ativo Circulante
- ✓ **Capital de Giro Próprio** é igual a diferença entre o valor do Ativo Circulante e do Passivo Circulante

3.2 Como giram os recursos da empresa?

Operando com capital próprio

O proprietário integraliza o capital em dinheiro. A empresa compra mercadorias a vista e paga com os recursos recebidos. A mercadoria fica estocada durante alguns dias esperando o comprador. A empresa vende a mercadoria a prazo. Com o dinheiro recebido na data do vencimento, a empresa realiza novas compras e as operações se repetem fazendo a empresa girar.

Operando com capital de terceiros

A empresa compra mercadorias a prazo. A mercadoria fica estocada durante alguns dias esperando o comprador. A empresa vende a mercadoria a prazo. Com o dinheiro recebido na data do vencimento, a empresa paga o fornecedor. A empresa realiza novas compras e as operações se repetem fazendo a empresa girar.

Observando as situações descritas nos tópicos anteriores, verifica-se a existências de prazos: prazo de estocagem da mercadoria antes da venda; prazo para recebimento dos valores das vendas a prazo; prazo para pagamento das compras a prazo.

Esses prazos constituem os ciclos de operações e financeiros e correspondem a datas de entradas e saídas de dinheiro. Portanto, precisam funcionar ajustados para honrar os compromissos financeiros nas datas de vencimento das obrigações e possibilitar volumes crescentes de operações financiadas pelo próprio negócio.

Exemplo: uma empresa fez o pedido de compra da mercadoria y no dia 30/06 ao fornecedor sediado noutro estado, com prazo de pagamento para o dia 28/07; a mercadoria chegou no dia 10/07 e foi vendida no dia 18/07, com prazo de recebimento para 30 dias.

Resumo das operações:

- ✓ 30/06: data do pedido de compra
- ✓ 10/07: data da chegada da mercadoria na loja
- ✓ 18/07: data da venda
- ✓ 28/07: data do pagamento ao fornecedor
- ✓ 17/08: data do recebimento do cliente

Com base nessas operações, verifica-se que a empresa terá necessidade de dinheiro entre os dias 28/07 até 17/08, apesar da primeira operação ter ocorrido no dia 30/06.

Esses prazos formam os ciclos da empresa e são denominados assim:

Ciclo Econômico: período compreendido entre a data da compra até a data da venda. Também conhecido como prazo de estocagem. No exemplo, são 18 dias.

Ciclo Operacional: período compreendido entre a data da compra até a data do recebimento do cliente. No exemplo, são 48 dias.

Ciclo Financeiro (ciclo de caixa): período compreendido entre a data do pagamento ao fornecedor até a data do recebimento do cliente. No exemplo, são 20 dias.

3.3 Necessidade de Capital de Giro. Como calcular?

Analisando os dados utilizados no exemplo apresentado no tópico anterior e aplicando o significado dos **ciclos da empresa**, verifica-se que parte do custo das compras pode ser financiado pelos fornecedores e reduzindo o montante do capital de giro próprio.

Mas, para calcular o montante necessário para complementar os recursos disponibilizados pelos fornecedores é necessário conhecer o volume diário médio de despesas gerais da empresa e os saldos médios de estoques, contas a receber e contas a pagar.

PME – Prazo Médio de Estoques

Representa o tempo médio que a mercadoria fica estocada e corresponde ao período entre a data da compra e a data da venda. O prazo, em número de dias, é calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{PME} = \text{ESTOQUE MÉDIO} / \text{COMPRAS} \times 360 \text{ (cálculo anual)}$$

PMR – Prazo Médio de Recebimentos de clientes

Representa o tempo médio decorrido entre a data da venda e a data do recebimento do cliente. O prazo, em número de dias, é calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{PMR} = \text{SALDO MÉDIO DE CLIENTES} / \text{VENDAS} \times 360 \text{ (cálculo anual)}$$

PMP – Prazo Médio de Pagamentos a fornecedores

Representa o tempo médio decorrido entre a data da compra e a data do pagamento ao fornecedor. O prazo, em número de dias, é calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{PMP} = \text{SALDO MÉDIO DE FORNECEDORES} / \text{COMPRAS} \times 360 \text{ (cálculo anual)}$$

CICLO FINANCEIRO

Representa o período entre o desembolso pelo pagamento ao fornecedor e o reembolso pelo recebimento do cliente. O capital de giro serve exatamente para financiar o fluxo negativo de caixa desse período. O prazo, em número de dias, é calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{CICLO FINANCEIRO} = \text{PME} + \text{PMR} - \text{PMP}$$

CUSTO DIÁRIO

Representa o valor médio diário dos pagamentos feitos durante o ano relativos às compras e o total das despesas e equivale ao valor apurado pela seguinte fórmula:

$$\text{CUSTO DIÁRIO} = (\text{COMPRAS} + \text{DEDUÇÃO DAS VENDAS} + \text{DESPESAS OPERACIONAIS} + \text{DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS}) / 360.$$

NCG – NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

Representa o montante necessário para financiar o capital de giro não coberto pelos fornecedores e equivale ao valor apurado pela seguinte fórmula:

$$\text{NCG} = \text{CICLO FINANCEIRO} \times \text{CUSTO DIÁRIO}$$

Exemplos:

a) Empresa nova ou com balanço de abertura

Calcular a NCG com base nos seguintes dados:

OBS: as fórmulas apresentadas consideram o período de 12 meses. Se a projeção for para períodos com duração diferente, substituir a divisão de 360 por número de dias do período.

Valores estimados para o período de 12 meses

- ✓ Vendas: R\$ 1.200.000,00
- ✓ Compras: R\$ 720.000,00
- ✓ Despesas com vendas: R\$ 180.000,00
- ✓ Despesas com pessoal: R\$ 100.000,00
- ✓ Despesas administrativas: R\$ 60.000,00
- ✓ Prazo médio de estocagem: 18 dias
- ✓ Prazo médio de recebimento de clientes: 45 dias
- ✓ Prazo médio de pagamento a fornecedores: 28 dias

Resolução:

- ✓ Ciclo Financeiro: $18 + 45 - 28 = 35$ dias
- ✓ Custo Diário: $(720.000,00 + 180.000,00 + 100.000,00 + 60.000,00) / 360 = \text{R\$ } 2.944,44$
- ✓ NCG = $(2.944,44 \times 35) = \text{R\$ } 103.055,40$

b) Empresa antiga e que possui contabilidade organizada

Balço Patrimonial					
Ativo			Obrigações		
Contas	31.12.19	31.12.18	Contas	31.12.19	31.12.18
Circulante	851.700	771.200	Circulante	520.200	438.000
Caixa e Bancos	121.700	138.200	Impostos a Recolher	148.000	127.000
Clientes	410.000	383.000	Fornecedores	287.200	250.500
Estoques	320.000	250.000	Empréstimos	85.000	60.500
Não Circulante	230.000	200.000	Não Circulante	560.800	533.200
Imobilizado	230.000	200.000	Financiamentos	200.800	173.200
			Capital Social	360.000	360.000
TOTAL DO ATIVO	1.081.000	971.200	TOTAL DO PASSIVO	1.081.000	971.200

DRE relativas aos exercícios de 2018 e 2019		
DESCRIÇÃO	31.12.19	31.12.18
Receita Bruta de Vendas	2.394.000	2.085.000
Tributos sobre Vendas	-568.000	-525.300
Receita Operacional Líquida	1.826.000	1.559.700
Custo das Mercadorias Vendidas	-1.050.000	-920.000
Lucro Bruto	776.000	639.700
Despesas com Vendas	-198.000	-162.000
Despesas com Pessoal	-280.000	-240.000
Despesas Administrativas	-145.000	-123.200
Resultado antes das Receitas e Despesas Financeiras	153.000	114.500
Despesas Financeiras	-15.000	-12.500
Resultado antes dos Tributos sobre o Lucro	138.000	102.000
Tributos sobre o Lucro	0	0
Resultado Líquido do Exercício	138.000	102.000

Resolução:

- ✓ Estoque Médio: $(320.000 + 250.000) / 2 = 285.000$
- ✓ Compras: $CMV + EF - EI = 1.050.000 + 320.000 - 250.000 = 1.120.000$
- ✓ PME = Estoque Médio / Compras X 360 = 92 dias
- ✓ Saldo Médio de Clientes = $(410.000 + 383.000) / 2 = 396.500$
- ✓ PMR = Saldo Médio de Clientes / Vendas X 360 = 60 dias
- ✓ Saldo Médio de Fornecedores = $(287.200 + 250.500) / 2 = 268.850$
- ✓ PMR = Saldo Médio de Fornecedores / Compras X 360 = 86 dias
- ✓ Ciclo Financeiro = $92 + 60 - 86 = 66$ dias

- ✓ $\text{Custo Diário} = (1.050.000 + 568.000 + 198.000 + 280.000 + 145.000 + 15.000) / 360 = \text{R\$ } 6.266,67$
- ✓ $\text{NCG} = \text{R\$ } 6.266,67 \times 66 \text{ dias} = \text{R\$ } 413.600,00$

3.4 Análise simplificada

Os indicadores estudados no tópico anterior são muito valiosos para a gestão do capital de giro, de forma simples e imediata. Por exemplo:

a) se a empresa negociar o prazo melhor com seus fornecedores, passando dos atuais 86 dias para 120 dias, o ciclo financeiro será de 32 dias ($92 + 60 - 120$) e a NCG será reduzida para R\$ 200.533,44, com redução de 52% do valor atual.

b) se a empresa quiser expandir as vendas concedendo mais prazo para recebimento de clientes, passando dos atuais 60 dias para 90, o ciclo financeiro passará para 96 ($92 + 90 - 86$) e a NCG será elevada para R\$ 601.600,32, com aumento de 45% do valor atual.

4. Principais Fontes de Recursos

4.1 Capital próprio

É a primeira fonte de recursos quando alguém pretende iniciar um negócio. Em alguns casos, os empreendedores organizam sociedades em busca de sócios capitalistas para fornecer os recursos, permanecendo apenas no quadro societário, sem participação na administração, e o capital é remunerado pelos lucros auferidos.

4.2 Retenção de lucros

Parcela dos lucros obtidos nas operações da empresa deve ficar retida e constituir reservas de lucros com a finalidade de assegurar a continuidade e o crescimento da empresa, reduzindo a dependência de recursos externos. Em alguns tipos de sociedade, como nas cooperativas e nas sociedades anônimas, essa retenção é obrigatória.

4.3 Fornecedores

Os fornecedores podem ser importantes parceiros na hora de fornecer recursos materiais para a formação e ampliação do capital de giro, concedendo prazos maiores para liquidação das compras, colocação de mercadorias em regime de consignação, realização de marketing para divulgação de produtos em redes ampliadas de comunicação, práticas reiteradas de promoções com prazos e preços especiais etc.

4.4 Empréstimos Bancários

As instituições financeiras são fornecedoras habituais de capital de giro e investimentos e possuem modelos organizacionais variados, tais como: bancos públicos e privados, cooperativas de crédito, *factorings*, *fintechs*, e as ESC (empresa simples de crédito).

Porém, essas instituições cobram juros elevados, exigem contrapartidas, tais como a contratação de seguros, compra de títulos de capitalização, compra de consórcios de bens etc.

As instituições financeiras costumam informar a taxa nominal de juros. Além dessa taxa, incide IOF e tarifas bancárias. É preciso conhecer o custo efetivo da operação para avaliar outras ofertas e comparar com as taxas de mercado.

Outro agravante negativo presente nessas operações é a garantia exigida pelos bancos. Quando a instituição exige garantia real e a empresa se dispõe a conceder, existe custo de avaliação, registro e hipoteca. Tudo isso onera bastante a operação e precisa ser computada para apuração do custo efetivo final.

4.5 Linhas de crédito especiais vinculadas à pandemia do coronavírus

O Governo Federal criou várias linhas de crédito destinadas às pequenas empresas e disponibilizou um site específico para consultas e orientação: *gov.br/vamosvencer*.

Para suprir a falta de garantias nas pequenas empresas, o Governo Federal criou o **FAMPE** – Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas. O FAMPE é um Fundo de Aval, constituído pelo Sebrae, para complementar garantias nas operações de crédito contratadas pelos pequenos negócios junto às instituições financeiras conveniadas.

Apesar das várias linhas de crédito ofertadas pelo Governo Federal destinadas às pequenas empresas, conforme detalhamento apresentado no site citado no início deste tópico, existe a constatação de que o crédito efetivamente não chega com facilidade até às empresas por razões diversas.

Visando corrigir as distorções contidas nas linhas de crédito atualmente disponibilizadas pelo sistema financeiro, foi criado pela Lei nº 13.999/2020, o PRONAMPE – Programa Nacional de Apoio à Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, com base nos seguintes parâmetros:

- a) taxa de juros: 1,25% + Selic (algo em torno de 4,25% ao ano);
- b) prazo de pagamento: 36 meses;
- c) limite de crédito: até 30% do valor da receita bruta do ano de 2019;
- d) garantia: 100% oferecida pelo FGO (Fundo Garantidor de Operação).

(*) Eduardo Araújo de Azevedo

Contador, mestre em contabilidade pela USP, professor da UFC, conselheiro e vice-presidente de técnica do CRCCE, empresário contábil, sócio da empresa PME Consultoria e Treinamento Ltda.

Esta obra pode ser reproduzida parcial ou totalmente com a citação da fonte.