



Gestão de pequenas e médias empresas

UM GUIA FUNDAMENTAL PARA
ENTENDER E MELHORAR SEU NEGÓCIO

Introdução.....	3
A Demonstração de Resultados do Exercício (DRE).....	4
Receita Bruta – Vendas.....	7
O atendimento.....	9
Deduções da Receita Bruta.....	11
Margem Bruta ou de Contribuição.....	13
Despesas.....	14
Lucro Líquido.....	16
Bônus I - Gestão de Caixa e um aviso... ..	17
Bônus II – Cuidado com os estoques!	19
Conclusão.....	20
Maiores informações.....	21

Criar e gerir uma empresa são desafios que se colocam ao empresário dia após dia, semana após semana e assim por diante. Conquistar clientes, controlar custos e despesas, liderar pessoas e se destacar da concorrência fazem parte das atividades normais em um dia de trabalho típico de quem é proprietário ou ocupa um cargo de gestão em uma organização.

Neste livro pretendemos apresentar alguns dos aspectos básicos e fundamentais para gerenciar uma pequena ou média empresa. Esses mesmos aspectos fazem parte da gestão de grandes empresas, entretanto, organizações de grande porte costumam contar com departamentos especializados em cada uma dessas áreas ao passo que, nas pequenas e médias empresas, é o dono ou os sócios que acabam abraçando todas essas atividades.

Nosso enfoque se dará a partir das finanças da empresa, mais especificamente na análise de sua Demonstração de Resultados do Exercício (DRE). Isso se explica pelo fato de que a saúde financeira é o fator determinante para o crescimento e a sobrevivência de uma empresa, mas os resultados financeiros de um negócio somente são atingidos em virtude de uma série de fatores como a qualidade de seus produtos e serviços, a capacidade de seus funcionários, a excelência de seus processos, entre outros.

Boa leitura!

A Demonstração de Resultados do Exercício, ao lado do Demonstrativo de Fluxo de Caixa e do Balanço Patrimonial, é uma das ferramentas de gestão mais importantes do empresário. A DRE permite uma visualização rápida e estruturada da situação operacional-financeira da empresa em um determinado exercício. Exercício nada mais é do que o período de tempo utilizado na análise, podendo ser mensal, bimestral, anual, ou qualquer outro que sirva para a análise desejada.

O resultado do exercício é o dinheiro que efetivamente sobra ao final do período analisado, ou seja, aquilo que se faturou por meio da venda de produtos e serviços descontados todos os custos e despesas necessários para o funcionamento da empresa.

DRE da empresa	
	R\$
Receita bruta	x
(-)Deduções da Receita Bruta	y
(=)Margem Bruta (ou Margem de Contribuição)	$m=x-y$
(-)Despesas	z
(=)Lucro antes do IR e CSSL	$L=m-z$
(-)IR e CSSL (ou SIMPLES)	i
(=)LUCRO LÍQUIDO	$LL=L-i$

Na figura ao lado temos uma representação simplificada de uma DRE. Observe que a DRE se inicia com a Receita bruta e, descontando todas as despesas e custos, chegamos ao Lucro Líquido, na linha inferior.

Nesta página você pode ver uma DRE mais completa e com a aparência que normalmente é utilizada para a análise em uma empresa.

5

DRE da empresa	
	R\$
Receita bruta	0,00
Venda de produtos	
Venda de serviços	
(-)Deduções da Receita Bruta	0,00
Custo de produtos e serviços vendidos	
Impostos sobre Vendas	
Despesas com Vendas	
(=)Margem Bruta (ou Margem de Contribuição)	0,00
(-)Despesas	0,00
Folha de Pagamento	
Utilidades (água, eletricidade)	
Aluguel	
Impostos e taxas	
Marketing	
Gerais e administrativas	
Depreciação e amortização	
Pagamento de juros e empréstimos	
(=)Lucro antes do IR e CSSL (ou SIMPLES)	0,00
(-)IR e CSSL (ou SIMPLES)	0,00
(=)LUCRO LÍQUIDO	0,00

A Receita bruta corresponde ao valor total das vendas de produtos e/ou serviços em um determinado período.

Os custos de produtos e serviços vendidos (CPV ou CMV) são aqueles que podem ser diretamente atribuídos a eles. No caso de uma loja que venda roupas, os tecidos e acessórios necessários para a confecção dessas peças entram nessa categoria.

Os impostos sobre vendas são aqueles tributos que incidem diretamente sobre as vendas de produtos e serviços como o ICMS, PIS, COFINS, ISS, IPI etc. Sua incidência dependerá do enquadramento tributário da empresa e de suas atividades.

Despesas com vendas são aquelas que ocorrem sem estar diretamente ligadas à produção de mercadorias como, por exemplo, comissão de vendedores, devolução de produtos defeituosos etc. Esses gastos irão diminuir o valor obtido com as vendas e precisam ser considerados.

A Margem Bruta ou Margem de Contribuição é aquela que sustentará financeiramente a estrutura da empresa.

As despesas listadas nessa seção são aquelas necessárias às operações da empresa e ocorrem independentemente do volume de vendas. São os salários dos funcionários, o pró-labore dos sócios, contas de energia, gastos com marketing e divulgação, material de escritório etc. Essas despesas variam muito de empresa para empresa e devem ser controladas com muita atenção.

Após descontarmos o Imposto de Renda (IR) e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), chegaremos ao Lucro Líquido, o resultado final da DRE.

Podemos perceber, ao analisar a DRE, que o resultado final, o Lucro Líquido, será tanto maior quanto maior forem as vendas e menores forem os custos e as despesas. Dessa forma, toda empresa deve reduzir os seus custos de produção ao buscar fornecedores mais baratos e aprimorar seus processos, tudo isso mantendo a qualidade necessária para fidelizar seus clientes. Da mesma forma, as despesas operacionais como contas de energia, água, material de escritório etc., devem ser controladas com o máximo cuidado e a maior economia possível.

Nas próximas seções veremos como gerenciar cada uma das grandes contas da DRE de forma a garantir o maior Lucro Líquido possível.

É pelas vendas que nossa DRE começa (ver a conta Receita Bruta na DRE da página anterior) e é para vender produtos e serviços que uma empresa existe. Aliás, modernamente, costuma-se adotar a expressão “gerar valor” para o cliente e isso significa satisfazer desejos e necessidades dos clientes.

VALOR
Conjunto de benefícios fornecidos aos clientes



O valor se manifesta de diversas formas:

Conveniência
Preço
Qualidade e durabilidade
Exclusividade e status
Praticidade e facilidade de uso
Garantia

DICA
Cada segmento de clientes valoriza diferentes aspectos de produtos e serviços. Identifique seu público alvo e busque se diferenciar de seus concorrentes ao oferecer maior VALOR.

Conhecer o mercado e o comportamento dos clientes é fundamental para que se possam definir aspectos relacionados aos produtos e serviços fornecidos, bem como a melhor forma de se relacionar com seus clientes.

Conheça seu cliente

- ✓ Em que dias e horários meu cliente se relaciona com a minha empresa?
- ✓ Existe um gênero predominante? Homens, mulheres ou ambos?
- ✓ Qual a sua faixa etária? Crianças, jovens, adultos, idosos?
- ✓ Clientes individuais ou grupos e famílias?

Conheça seu concorrente

- ✓ Quem são e onde estão meus competidores?
- ✓ Que preços eles praticam?
- ✓ Em que aspectos meus concorrentes são melhores do que eu?
- ✓ O que eu faço melhor do que meus concorrentes?
- ✓ Qual a opinião dos clientes sobre a minha empresa e as empresas concorrentes?

DICA

Converse com seus clientes e visite seus concorrentes. Busque obter a maior quantidade de informações possível. Reflita sobre como aprimorar seus produtos e seus serviços.

O ATENDIMENTO!

Não precisamos de grandes estudos de mercado ou institutos de pesquisa para saber que um dos fatores determinantes do sucesso de uma empresa, seja ela uma loja, uma indústria, um restaurante ou uma clínica médica, se constitui na qualidade do atendimento.

A maioria de nós já teve boas e más experiências quando se trata de atendimento e aqui estamos falando de coisas simples como um sorriso, comunicação de forma clara, simpatia e cordialidade. Em muitas ocasiões, um ambiente luxuoso ou mesmo produtos de alta qualidade perdem seu valor devido a um mau atendimento. Por outro lado, quantas circunstâncias difíceis foram contornadas por um funcionário atencioso que, mesmo sem ser o responsável direto por uma determinada situação, conseguiu dar a volta por cima e deixar uma boa impressão na mente dos clientes?

Que tipo de funcionário você deseja ter em sua equipe?

Você, que já é empresário ou administra uma empresa, sabe como seus funcionários se relacionam com os clientes? Muitas vezes as atividades administrativas não permitem que o proprietário ou o gerente acompanhe como está o atendimento 100% do tempo e, mesmo nessas breves ausências, muita coisa pode dar errado.

Não estamos dizendo para desconfiar de seus colaboradores, mas tenha a certeza de que eles possuem a capacitação e as características certas para desempenhar suas funções da melhor maneira possível – **PESSOAS CERTAS NOS LUGARES CERTOS.**

No ebook “[Educação Corporativa](#)” você encontra algumas orientações úteis sobre como capacitar e engajar seus colaboradores.

Quando vendemos um produto ou prestamos um serviço, o que entra, de fato, para a empresa, não é o valor total que aparece no preço de venda. Do valor que o cliente nos paga, uma série de descontos incide sobre o preço de nossos produtos.

De modo geral, temos três contas que reduzem o valor que recebemos daquele que foi pago pelo cliente: 1) o custo dos produtos ou serviços vendidos; 2) os impostos sobre as vendas e 3) as despesas com vendas.

Vamos dar uma olhada em cada uma dessas três contas:

Custo de Produtos Vendidos

Também chamado de CPV ou de CMV (Custo de Mercadoria Vendida). São os gastos diretamente ligados à produção das mercadorias como, por exemplo, tecido utilizado na confecção de uma roupa, ingredientes para fazer um prato de comida ou matéria-prima para montar um veículo. Muita atenção deve ser dedicada a esses custos! A probabilidade de ocorrerem desperdícios aqui costuma ser grande e uma das formas de evitar esses desperdícios é criar processos bem controlados e treinar os funcionários responsáveis por cada uma das atividades. Outro ponto de atenção é estar sempre atento a novos fornecedores e novos insumos que possam ser mais baratos e que atendam as exigências quanto à qualidade que sua empresa exige.

Impostos sobre as vendas

Impostos, tributos e taxas fazem parte da vida das empresas e subtraem uma parcela significativa de suas receitas. O estado brasileiro tem desenvolvido muito a sua capacidade de fiscalizar a arrecadação de tributos e as penalidades para aqueles que sonegam podem ser bastante elevadas. Além disso, a complexidade de nossa estrutura tributária dificulta, ainda mais, a tarefa de pagar impostos de forma correta.

No Brasil temos três regimes tributários principais: Lucro Real, Lucro Presumido e Simples Nacional. Cada um deles possui características e regras próprias e nossa sugestão é que a empresa possa contar com um contador competente e que seja capaz de buscar o melhor enquadramento tributário de acordo com a natureza das operações empresariais.

Despesas com vendas

Além do custo de produtos vendidos, outros gastos podem ocorrer ao se fornecerem esses produtos e serviços. Se sua empresa vende um produto e o envia ao cliente, haverá uma despesa com frete. Caso esse frete não seja cobrado do cliente, ele constitui uma despesa e irá diminuir a margem de contribuição do produto. Outra despesa pode ocorrer ao se pagar comissão para os vendedores. O valor destinado ao pagamento dessas comissões também deve ser abatido do preço de venda. A mesma coisa acontece quando uma empresa precisa substituir um produto ou efetuar um conserto em garantia, os gastos decorrentes desse tipo de imprevisto são contabilizados nessa conta.

Margem Bruta ou de Contribuição

13

A Margem de Contribuição é um dos conceitos mais importantes quando se gerencia um negócio. É esse valor que deverá sustentar toda a estrutura da empresa e mostrará se o volume de vendas, os preços praticados e os gastos com a comercialização de produtos e serviços conseguem fazer frente às despesas fixas da empresa, pagar os impostos e ainda gerar lucro..

Vejamos abaixo um exemplo dessa conta:

	R\$	%
Receita bruta	190.000,00	100%
Venda de produtos	120.000,00	63%
Venda de serviços	70.000,00	37%
(-)Deduções da Receita Bruta	66.000,00	
<i>Custo de produtos e serviços vendidos</i>	26.000,00	14%
<i>Impostos sobre Vendas</i>	31.000,00	16%
<i>Despesas com Vendas</i>	9.000,00	5%
(=)Margem Bruta (ou Margem de Contribuição)	124.000,00	65%

No exemplo ao lado, temos uma receita total (vendas) de R\$ 190.000 e, após descontar os gastos referentes à comercialização dos produtos e serviços fornecidos, chegamos a um valor de R\$ 124.000. Essa é a Margem Bruta ou Margem de Contribuição. A Margem de Contribuição também costuma ser expressa como porcentagem das vendas e, no nosso exemplo, equivale a 65%. Isso significa que, para cada 1 real vendido, sobram 65 centavos para sustentar o negócio.

DICA
Você pode calcular a Margem de Contribuição para cada produto individualmente e, dessa forma, conhecer os produtos mais lucrativos.

Toda empresa precisa de uma estrutura mínima para funcionar. Seja uma empresa com apenas um funcionário ou uma organização com milhares de colaboradores. O volume de despesas varia conforme o porte, o segmento de negócios, o estágio de desenvolvimento etc. As despesas de uma empresa são variadas, mas algumas delas são bastante comuns e conhecidas: aluguel, material de escritório, folha de pagamento, despesas com marketing, serviços de internet e telefone, planos de saúde para os funcionários, despesas bancárias, serviços de contabilidade e muitas outras. Muitas dessas despesas são fixas ou variam muito pouco com relação ao volume de vendas. Por exemplo, se sua empresa possui uma secretária que trabalha oito horas por dia e recebe um salário mensal de R\$ 2.000, você deverá pagar esse salário quer sua empresa fature R\$ 50.000 ou fature R\$ 100.000 por mês. De modo similar acontece com a conta de energia do escritório ou o aluguel do imóvel que você ocupa. A grande questão aqui é saber dimensionar a estrutura de sua empresa de acordo com as necessidades do negócio. Não tenha medo de ser visto como “pão-duro”, são as pequenas economias do dia a dia que fazem a diferença ao final de um mês ou de um ano. Se tiver que escolher, prefira sempre investir nas pessoas. São elas que movem os negócios.

Resista à tentação de ostentar uma situação que não reflita a realidade de seus negócios. Foque sua atenção naquilo que o cliente realmente valoriza e nos processos que geram valor na cadeia produtiva. Será que uma sala de reuniões com uma mesa de mogno para doze lugares e uma TV de 60 polegadas são realmente necessárias?

Siga aquele ditado que diz: “despesas são como as unhas, precisam ser cortadas constantemente”.

Uma boa ideia é acompanhar a variação de cada despesa mês a mês, dessa forma qualquer aumento será detectado rapidamente e uma análise mais profunda poderá ser adotada e planos de ação poderão ser colocados em prática.

Após pagar todas as despesas e os impostos devidos*, o que sobra lá na última linha da DRE é o Lucro Líquido. Esse número, que esperamos seja sempre positivo, é o resultado dos esforços do empresário, de seus sócios e de todos os colaboradores que trabalham na empresa. E o que fazer com esse lucro?

De modo simples, temos três escolhas a fazer:

- 1) **Distribuir os lucros** – o empresário e seus sócios dividem o dinheiro conforme critérios pré-estabelecidos, podem também distribuir uma parte para os funcionários como premiação ou bônus pelos resultados positivos alcançados;
- 2) **Reinvestir no negócio** – trata-se de aplicar o dinheiro, ou parte dele, no próprio negócio, seja ampliando a estrutura ou adquirindo novos equipamentos;
- 3) **Guardar o lucro** – nessa opção, o lucro obtido é guardado em uma conta específica e agregado ao patrimônio líquido da empresa podendo ser utilizado posteriormente em caso de necessidade ou oportunidade.

*Como já mencionado, os impostos dependerão do regime tributário adotado pela empresa. Um contador deverá ser contratado para orientar sobre esse assunto.

O caixa de uma empresa refere-se ao dinheiro que efetivamente entra e aquele que sai de suas contas e refere-se ao curto prazo, ou seja, trata-se da disponibilidade ou liquidez do negócio. O cuidado aqui deve ser focado na capacidade de pagar as contas corriqueiras da empresa como aluguel, IPTU, água, energia, salários e encargos, impostos etc. e também alguma eventualidade que surja de forma inesperada. No exemplo abaixo ilustramos uma situação que pode ocorrer em uma empresa.

Mês		1	2	3	4
Venda	R\$	60.000			
Recebimento	R\$	-	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000
Contas a pagar	R\$	-	R\$ 18.000	R\$ 25.000	R\$ 15.000
Saldo de caixa	R\$	-	R\$ 2.000	-R\$ 3.000	R\$ 2.000

Atenção!
O caixa ficou
negativo

Consideremos uma venda, realizada no mês 1, no valor de R\$ 60.000. A venda foi parcelada em 3 vezes de R\$ 20.000, com prazo de pagamento de 30, 60 e 90 dias. Isso significa que, no mês da venda, o mês 1, nenhum valor entrará, efetivamente, no caixa da empresa.

Já no mês 2, temos o recebimento da 1ª parcela de R\$ 20.000 e suponhamos que temos contas a pagar no valor de R\$ 18.000. Ao pagar essas contas, sobram R\$ 2.000, conforme indicado no Saldo de caixa.

No mês seguinte, o mês 3, temos mais uma entrada de R\$ 20.000, a 2ª parcela da venda realizada no mês 1. Por algum motivo, as despesas neste mês aumentaram e o total de contas a pagar é de R\$ 25.000. A disponibilidade de caixa é a soma do que entrou no mês, os R\$ 20.000, e o que sobrou do mês anterior: R\$ 2.000. Temos então uma disponibilidade de R\$ 22.000 contra uma obrigação de R\$ 25.000. O saldo de caixa fica negativo em R\$ 3.000. De onde virá o dinheiro para “cobrir” esses R\$ 3.000? É aí que o empresário precisa ter uma gestão de caixa eficaz, planejando as entradas e saídas de caixa e tendo uma reserva para os momentos de maior necessidade.

O aviso...

O aviso refere-se a nunca, jamais misturar finanças pessoais com as finanças da empresa. Muitos proprietários de empresas (algumas até grandes) confundem suas contas pessoais ou de seus familiares com as contas da empresa. Isso significa levar as contas de casa, como seu cartão de crédito pessoal ou a mensalidade da escola dos filhos para que sejam pagas pela empresa. Mesmo que você seja o único dono de um negócio, resista a essa tentação! Essa prática causa confusão e prejudica uma gestão financeira profissional e equilibrada. Os donos da empresa devem ter retiradas fixas mensais denominadas de pró-labore que pode ser entendido como o salário do dono ou do sócio administrador. Quem determina o valor do pró-labore é o dono ou os sócios e, para efeito orientativo, o valor desse pró-labore pode ser equivalente ao salário de um profissional que seria contratado para exercer a mesma função do sócio administrador.

Ter sempre os produtos que os clientes desejam é extremamente importante e faz parte da construção da reputação de uma empresa. Para isso, pode ser necessária a manutenção de estoques de produtos acabados (aqueles que serão entregues aos compradores) e insumos e matérias-primas necessários para a fabricação de mercadorias. Como dimensionar esses estoques?

A quantidade de estoques pode ser calculada conforme uma projeção de vendas (quantidade de produtos) e o tempo necessário para finalizar um produto. Um ponto importante a ser destacado é que estoques custam dinheiro e, muitas vezes, você paga a matéria-prima ao seu fornecedor antes de finalizar um produto e de receber o pagamento de seu cliente (e isso é um aspecto muito importante para a gestão do caixa). Quando lidamos com produtos perecíveis, por exemplo, em um restaurante, o cuidado deve ser ainda maior pois corre-se o risco de ter que jogar fora produtos vencidos ou que tenham sido acondicionados de forma incorreta.

Portanto, só mantenha estoques daquilo que for imprescindível para as operações da empresa. Avalie constantemente as vendas de cada produto e se vale a pena mantê-lo ou não. Algumas vezes pode ser necessário desagradar algum cliente para manter a saúde financeira da empresa.

Gerenciar uma empresa não é fácil seja ela pequena, média ou grande. Em muitas ocasiões o empresário se vê como um equilibrista, tentando evitar que algum prato caia no chão. Cada um desses pratos pode ser entendido como uma aspecto do negócio: clientes, funcionários, qualidade, finanças etc.



Este pequeno livro ou guia, se preferir, está longe de esgotar o assunto e deve ser visto como um checklist que busca chamar a atenção do leitor para alguns aspectos extremamente importantes e básicos de uma empresa.

Recomendo que o empresário ou administrador busque se aprofundar em cada uma das áreas que compõem o funcionamento de uma empresa, seja por meio de capacitação, cursos ou ajuda de especialistas e, dessa forma, gerar a recompensa merecida por todo o seu esforço.

Boa sorte!



Maiores informações

Visite nosso site

www.ellevare.com.br

Nossa página no linkedin

<https://www.linkedin.com/company/ellevare-consultoria/>

Nosso facebook

<https://www.facebook.com/ellevareconsultoria/>

Sobre o autor

Ricardo Formanek é engenheiro com especialização em Administração de Empresas e MBA em Gestão Empresarial e em Governança, Riscos e Compliance. Sua experiência profissional inclui passagens por empresa como Nestlé, Banco Nacional, Editora Abril, ABB e Habib's. Atualmente é consultor empresarial e professor de cursos de capacitação profissional.

Contato:

ricardo@ellevare.com.br