PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Uma Questão de Sobrevivência

Parcon
CONSULTORIA

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Uma Questão de Sobrevivência

NESTE E-BOOK VOCÊ VAI APRENDER:

☑ Fatores fundamentais que distinguem as empresas modernas das empresas tradicionais;

☑ Como fazer um planejamento econômico e financeiro da sua empresa

☑ Erros comuns na gestão de custos e formação de preços

☑ Dicas para gerenciamento do fluxo de caixa

SOBRE O AUTOR

PEDRO PARREIRA

- Diretor e fundador da PARCON CONSULTORIA desde 1993
- Mestre em Economia de Empresas
- Bacharel em Ciências Contábeis e Auditor
- Centenas de clientes atendidos de vários tamanhos e segmentos
- Foi professor das faculdades PUC Minas, Newton Paiva e UNA por vários anos
- Foi Auditor e Gestor de Planejamento da Líder Aviação por 18 anos
- Foi Gestor de Custos e Orçamentos da Coca Cola por 3 anos
- Foi Auditor da Gol Transportes Aéreos por 4 anos
- Parceiro da AC Minas, SENAI, AMIS, desde 1990, com mais de 5.000 horas

I - FATORES FUNDAMENTAIS QUE DISTINGUEM AS EMPRESAS MODERNAS DAS EMPRESAS TRADICIONAIS

Embora o mundo tenha mudado muito nas duas últimas décadas, ainda vemos algumas empresas praticando os mesmos conceitos e procedimentos da GESTÃO FINANCEIRA do passado!

É uma pena, pois, os ventos (e tempos) favoráveis da economia acabaram e com eles, as empresas que pegavam carona e se davam bem! As estatísticas do SEBRAE estão aí para nos mostrar o que acontece com quem insiste em se manter no passado!

Os fatores fundamentais que distinguem as empresas modernas das empresas tradicionais são: atitude estratégica, gestão de pessoas e o uso de ferramentas e instrumentos de gestão.

Na atitude estratégica é importante que a empresa busque sempre:

- ✓ A satisfação total do cliente;
- ✓ Um posicionamento adequado no mercado;
- ✓ A inovação e a qualidade;
- ✓ A sustentabilidade;
- ✓ Novos negócios;
- ✓ Custos enxutos e alinhados com a estratégia da empresa;
- ✓ A descentralização

Na gestão de pessoas é imperativo que a empresa:

- ✓ Valorize o indivíduo como pessoa;
- ✓ Incentive a sua participação, bem como o espírito de equipe;
- ✓ Adote políticas de recompensas e motivação;
- ✓ Treine constantemente todos os níveis da organização;
- ✓ Foque a gestão do conhecimento;
- ✓ Propicie um ambiente físico confortável;
- ✓ E ajuste os veículos de comunicação interna.

Nas ferramentas e instrumentos de gestão: é vital que a empresa tenha, no mínimo, os seguintes relatórios:

- ✓ Planejamento e Acompanhamento de Custos e Resultados por produto, por cliente, por canal de vendas;
- ✓ Estratégias adequadas para a formação de preços, também por produto, cliente e canal de vendas;

✓ Planejamento Financeiro criterioso, respeitando, com bastante rigor, a GERAÇÃO DE CAIXA e as políticas de compras, estoques e investimentos da empresa;

Nos velhos tempos a empresa que possuía um mínimo de organização e alguns dos fatores da atitude estratégica progredia, pois, o mercado era fechado e com pouca concorrência. Hoje em dia, fatores como a gestão de pessoas e a implantação de ferramentas gerenciais passam a figurar como indispensáveis no sucesso de qualquer organização, independendo do seu porte ou segmento!

Assim, se a sua empresa opera num mercado de muita demanda e pouca oferta, você poderá escolher entre obter resultados imediatos, focando apenas a Gestão Estratégica, ou resultados duradouros e sustentáveis, se adotar os 3 aspectos descritos acima.

Porém, se a sua empresa opere num ambiente competitivo, você não tem escolha. Terá de focar os 3 aspectos: a Gestão Estratégica, a Gestão de Pessoas e os Instrumentos e Ferramentas de Gestão.

A escolha é livre e de sua única responsabilidade, pois, afinal de contas, é assim que funciona o mundo capitalista.

II - COMO FAZER UM PLANEJAMENTO ECONÔMICO E FINANCEIRO DA SUA EMPRESA

PRIMEIRA ETAPA - DIAGNÓSTICO: A primeira etapa do planejamento é saber como está a situação da empresa no momento, em se tratando da Gestão de Resultados.

Do ponto de vista estratégico: é importante saber como a empresa apura e analisa seus custos, como precifica seus produtos nos seus diversos mercados e clientes, canais de venda, as ações e estratégias utilizadas para motivar e alavancar a força de vendas etc.

Do ponto de vista econômico: precisamos levantar qual é o custo fixo da empresa; qual é o seu ponto de equilíbrio; quais são as margens de contribuição de cada produto; em cada cliente e canal de vendas, qual é a margem líquida final etc.

Vamos imaginar uma situação hipotética, mas, que poderia ser a sua empresa:

Suponhamos que no aspecto estratégico poderíamos desenvolver as seguintes ações para melhorar os resultados: critérios mais adequados para apuração de custos, fortalecimento da equipe de vendas, bonificações para atrais novos clientes, melhoria da qualidade dos produtos, ações para aumento do ticket médio, ações de compras e melhoria de processos para adequação dos custos.

Analisando o aspecto econômico encontramos a seguinte situação:

O custo fixo da empresa apresentou o seguinte número R$ 31.939,67, conforme demonstrado abaixo:

CUSTOS E DESPESAS FIXAS

CONTAS	ATUAL
Pró Labore de Diretores e Proprietários	4.090,00
Salários fixos de funcionários	8.820,00
Benefícios	1.610,00
Encargos sociais (FGTS, INSS, etc.)	3.528,00
Aluguéis / IPTU	2.650,00
Telefone e comunicações	900,00
Água / Energioa Elétrica	2.100,00
Contador	1.150,00
Serviços de Terceiros	1.900,00
Viagens	750,00
Material de Expediente	300,00
Gastos com veículos	550,00
Segurança	1.150,00
Diversos	1.250,00
Depreciação	1.191,67
TOTAL	**31.939,67**

E o resultado econômico ficou demonstrado na DRE a seguir:

Produtos	Produto 1	Produto 2	Produto 3	Produto 4	Produto 5	TOTAL
Preço Venda Estimado	27,50	47,80	75,00	48,00	51,50	44,74
Volume Vendas (unidades)	480	390	145	215	295	1.525
RECEITAS ESTIMADAS	**13.200,00**	**18.642,00**	**10.875,00**	**10.320,00**	**15.192,50**	**68.229,50**
Simples Nacional	1.584,00	2.237,04	1.305,00	1.238,40	1.823,10	8.187,54
Comissões	396,00	745,68	217,50	309,60	759,63	2.428,41
Bonificações	264,00	559,26	217,50	516,00	303,85	1.860,61
Fretes	396,00	559,26	326,25	309,60	455,78	2.046,89
Matéria prima / Insumos	2.880,00	5.362,50	3.770,00	2.150,00	4.867,50	19.030,00
TOTAL CUSTO VARIÁVEL	**5.520,00**	**9.463,74**	**5.836,25**	**4.523,60**	**8.209,85**	**33.553,44**
MARG. CONTRIBUIÇÃO	**7.680,00**	**9.178,26**	**5.038,75**	**5.796,40**	**6.982,65**	**34.676,06**
MARG. CONTRIB. %	**58,2%**	**49,2%**	**46,3%**	**56,2%**	**46,0%**	**50,8%**

CUSTO FIXO	**31.939,67**

RESULTADO FINAL	**2.736,39**
RESULTADO %	**4,0%**

Ou seja, a empresa está operando com uma média de R$ 68.229,50 de faturamento, gerando um lucro final de 4,0%. O que é um resultado muito baixo em termos de mercado.

O ponto de equilíbrio da empresa é de R$ 62.845,30, ou seja, ela está operando com uma margem de segurança de apenas 8,6%, o que é bastante perigoso.

SEGUNDA ETAPA – PLANEJAMENTO ECONÔMICO: Depois de analisado o Diagnóstico dá-se início a fase de planejamento, ou seja, onde a empresa pode chegar num futuro de curto, médio e longo prazo. E foram encontradas as seguintes possibilidades de melhorias a curto prazo:

- ✓ 5% de aumento de vendas;
- ✓ Alinhamento de preços na ordem de 3%;
- ✓ Redução no custo fixo na ordem de 3%;
- ✓ Redução no custo de matérias primas na ordem de 3%

O quadro a seguir mostra o resultado das simulações:

Produtos	Produto 1	Produto 2	Produto 3	Produto 4	Produto 5	TOTAL
Preço Venda Estimado	28,33	49,23	77,25	49,44	53,05	46,08
Volume Vendas (unidades)	504,00	409,50	152,25	225,75	309,75	1.601
RECEITAS ESTIMADAS	**14.275,80**	**20.161,32**	**11.761,31**	**11.161,08**	**16.430,69**	**73.790,20**
Simples Nacional	1.713,10	2.419,36	1.411,36	1.339,33	1.971,68	8.854,82
Comissões	428,27	806,45	235,23	334,83	821,53	2.626,32
Bonificações	285,52	604,84	235,23	558,05	328,61	2.012,25
Fretes	428,27	604,84	352,84	334,83	492,92	2.213,71
Matéria prima / Insumos	2.933,28	5.461,71	3.839,75	2.189,78	4.957,55	19.382,06
TOTAL CUSTO VARIÁVEL	**5.788,44**	**9.897,20**	**6.074,39**	**4.756,82**	**8.572,30**	**35.089,16**
MARG. CONTRIBUIÇÃO	**8.487,36**	**10.264,13**	**5.686,92**	**6.404,26**	**7.858,39**	**38.701,05**
MARG. CONTRIB. %	**59,5%**	**50,9%**	**48,4%**	**57,4%**	**47,8%**	**52,4%**

CUSTO FIXO	**30.981,48**

RESULTADO FINAL	**7.719,57**
RESULTADO %	**10,5%**

Importante observar como pequenas ações de melhorias podem dobrar os resultados. Neste caso, a margem de lucro aumentou 182,1%. Isto acontece pelo fato de que, o custo fixo permanece o mesmo, durante um certo volume de negócios. Nestas condições, o custo fixo acaba sendo o maior direcionador de resultados de qualquer organização.

É claro que cada empresa tem as suas particularidades e possibilidades de melhorias, mas, segundo nossa experiência, não existe nenhuma empresa que não possa ter seus resultados aumentados em pelo menos 30% a curto prazo. Desde, é claro, que as orientações sejam seguidas.

TERCEIRA ETAPA – PLANEJAMENTO FINANCEIRO: Depois de elaborado o planejamento econômico é de suma importância agora, fazer o planejamento financeiro. Lembrando que, o que quebra uma empresa no curto prazo é o CAIXA. Qualquer equívoco no fluxo de caixa pode tirar a sua empresa do mercado.

Pela **DRE** vimos que a **GERAÇÃO DE CAIXA** da empresa, depois de feitos os ajustes, é de R$ 8.875,49, ou seja, a margem líquida mais a depreciação. Se a empresa não respeitar este limite, ela terá de recorrer a fontes externas.

Agora vejamos como fica o fluxo de caixa tendo como parâmetros de prazos e valores:

- ✓ **Receitas** – 30 dias para recebimento
- ✓ **Custos Variáveis** – 50% no mês e o restante em 30 dias
- ✓ **Custos com pessoal** – 50% pagos no mês e o restante no mês seguinte
- ✓ **Custos gerais** – 50% no mês e o restante em 30 dias.

Para completar o Planejamento Financeiro precisamos levantar 2 aspectos:

Quanto a empresa tem de saldo entre: contas a receber, contas a pagar e saldo em bancos. Vamos simular um saldo de R$ 20.000,00

E quanto a empresa tem de empréstimos. Vamos simular uma prestação mensal de 4.000,00.

Assim, podemos projetar o nosso Fluxo de Caixa:

CONTAS	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	ACUMULADO
Recebimentos	0,00	73.790,20	73.790,20	73.790,20	73.790,20	295.160,82
Custo Variável	17.544,58	35.089,16	35.089,16	35.089,16	35.089,16	157.901,20
Custo Pessoal	8.753,28	17.506,56	17.506,56	17.506,56	17.506,56	78.779,52
Desp. Gerais	6.159,50	12.319,00	12.319,00	12.319,00	12.319,00	55.435,50
Total Custos	**32.457,36**	**64.914,72**	**64.914,72**	**64.914,72**	**64.914,72**	**292.116,22**
Resultado Operac.	**-32.457,36**	**8.875,49**	**8.875,49**	**8.875,49**	**8.875,49**	**3.044,60**
Empréstimos	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	**20.000,00**
SALDO MÊS	**-36.457,36**	**4.875,49**	**4.875,49**	**4.875,49**	**4.875,49**	**-16.955,40**
SALDO ANTERIOR	**20.000,00**	**-16.457,36**	**-11.581,87**	**-6.706,38**	**-1.830,89**	**20.000,00**
SALDO ACUMULADO	**-16.457,36**	**-11.581,87**	**-6.706,38**	**-1.830,89**	**3.044,60**	**3.044,60**

Nota: nos custos não consideramos a depreciação.

Neste caso, além de ter um saldo positivo inicial, a empresa respeitou a sua geração de caixa, ou seja, não investiu acima das suas possibilidades.

Como foi visto até agora, não é difícil fazer o Planejamento de Resultados da sua empresa. Talvez seja trabalhoso, com certeza. Mas sem isto, a empresa corre o risco de ficar fora do mercado em pouquíssimo tempo.

III - ERROS COMUNS NA GESTÃO DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇOS

Depois de tantos anos trabalhando com planejamento, eu não consigo entender, como uma boa parte dos empresários, ainda insiste em praticar erros cruciais na formação dos custos e preços dos produtos, vejamos alguns exemplos:

- ✓ Sem dúvida alguma o maior erro do gestor é focar somente em custos e não no resultado;
- ✓ Misturar dinheiro e interesses da empresa com os dos sócios;
- ✓ Pensar custos somente em épocas de crise;
- ✓ Não alinhar custos à estratégia da empresa;
- ✓ Ratear custos fixos para os produtos na hora de precificar;
- ✓ Achar que a contabilidade tradicional vai ajudar no processo de tomada de decisões da empresa;
- ✓ Usar somente o fluxo de caixa para fazer a gestão de resultados da empresa, ou somente o demonstrativo de resultados;
- ✓ Repassar custos de financiamentos e empréstimos para o custo dos produtos;
- ✓ Controlar custos variáveis pelo valor em reais (R$) e não pelos percentuais que eles representam das receitas;
- ✓ Não usar o conceito de margem de contribuição como estratégia na busca de para alavancar vendas;
- ✓ Não usar o conceito de custo x volume x lucro na busca de novos negócios;
- ✓ Se iludir com crescimento rápido;
- ✓ Investir sem olhar a capacidade de geração de caixa da empresa;
- ✓ Achar que empréstimos e financiamentos é um mau negócio. Ora, com planejamento podem ser grandes alavancadores de vendas;

IV - DICAS PARA MELHORAR O FLUXO DE CAIXA

Quem pode duvidar que o Fluxo de Caixa (e o capital de giro) são partes fundamentais do pulmão financeiro de qualquer organização?

E o que mais estressa uma empresa e coloca em risco a sua sobrevivência é uma gestão equivocada do fluxo de caixa?

Nunca descuide do fluxo de caixa, qualquer erro na sua gestão pode ser o início do processo de insolvência da organização.

3 ITENS QUE MINAM O FLUXO DE CAIXA:

- ✓ Geração de caixa deficitária – decorrente de prejuízos constantes;
- ✓ Compras em excesso – decorrentes de compras por impulso ou mal planejadas sem o devido controle de estoques.
- ✓ Investimento certo na hora errada (ou mal planejado).

Aqui vão algumas dicas para você melhorar o seu fluxo de caixa:

1. Não se iluda com grandes pedidos – propostas de crescimento rápido, sem sustentação, podem tirar a sua empresa do mercado num piscar de olhos.
2. Não descuide da inadimplência – Melhor que vender é receber.
3. Quando fizer uma previsão não seja tão otimista. Considere 3 cenários: um otimista, outro pessimista, outro mais realista.
4. Disponha sempre que possível de uma reserva financeira, os imprevistos sempre acontecem. E quando menos se espera.
5. Não pegue empréstimos de curto prazo para cobrir saldos negativos do fluxo operacional. Principalmente sem saber a causa. Isto é suicídio!
6. Tenha critérios de compras baseados em rotatividade de estoques e não se deixe cair nas tradicionais armadilhas de fornecedores;
7. Compre mais vezes e em menor quantidade;
8. Planeje para comprar somente o essencial, evitando gastos desnecessários;
9. Tome muito cuidado com itens que não têm saída, pois consomem caixa e não geram receitas;
10. Mantenha seus custos fixos planejados nas datas das receitas,

mesmo que para isso tenha que negociar os vencimentos;
11. Tenha muita cautela com os investimentos, ações de marketing ou manutenções, pois, quando não planejados ou conhecidos geram imediatamente um fluxo negativo;
12. Tome muito cuidado com as retiradas dos sócios, que precisam ter valores e datas bem definidos.

E depois de tantos anos vivendo e respirando planejamento, ainda vejo empresários e gestores se arriscando a navegar em águas desconhecidas, sem os devidos conhecimentos e instrumentos de navegação.

Com o conhecimento e aplicação de tudo que foi dito até agora, neste e-book, você irá decolar a sua empresa e nunca mais se preocupar com crises!