

Nori Lucio

•

Gestão Financeira e Orçamentária

Como criar cultura
orçamentária com visão
de ebitda

O que você precisa saber, passo a passo, para construir
uma gestão financeira austera

brandme

WWW.BRANDME.COM.BR

Introdução

A maioria das empresa confunde planilha em excel com orçamento.

Orçamento é uma conversa, um pacto, entre o diretor executivo e seus líderes e gestores sobre o que será construído ao longo do ano.

É a mais eficaz das ferramentas de engajamento com seus lideres e gestores juntamente com um planejamento estratégico compreensível.

O que você precisa saber, passo a passo, para construir uma gestão financeira austera e criar uma cultura orçamentária com visão de ebitda.

1. O que significa criar cultura orçamentária com visão de ebitda ?

2. Por que o orçamento é a primeira etapa de um processo de planejamento estratégico ?
3. Qual impacto para uma empresa quando opera sem orçamento definido para o ano fiscal ?
4. Quais os passos que devem ser considerados durante o processo de construção do orçamento ?
5. Como utilizar o DRE - Demonstrativo de Resultados - como ferramenta para elaboração do orçamento ?
6. Orçamento é uma planilha ? Ou é uma conversa entre executivos e líderes sobre o que será construído ao longo do ano ?
7. Como calcular e captar o capital e giro necessário para financiamento da operação ?
8. Porque capital de giro representa a principal causa de morte das empresas ?
9. Porque capital de giro mata a empresa principalmente quando está em crescimento acelerado ?
10. A gestão de fluxo de caixa deve ser diária. Por que transformar capital de giro em dívida é o início do fim da empresa ?
11. Como e quando revisar o orçamento planejando versus realizado ?

12. Quais decisões e intervenções são exigidas no processo de revisão ?
13. Como orçamento calibra processos e a "carga versus capacidade" de cada área ?
14. Precificação faz parte do orçamento ? Como encontrar o ponto de equilíbrio - break even point ?
15. Por que as Metas de Vendas devem ser determinadas durante a elaboração do orçamento?
16. Custo das Vendas. Por que a política de comissões devem ser calculadas no processo de precificação ?

1

O que significa criar cultura

Orçamentária com visão de ebitda ?

O fator que garante o bônus e principalmente a empregabilidade do Diretor Executivo, Presidente ou CEO de qualquer empresa é exclusivamente aumentar o valor da empresa - valuation.

O crescimento deverá ser observado apenas pela margem ebitda, que não é um valor (R\$),mas sim um percentual que relaciona as receitas versus o resultado. Através desse percentual, ao longo de sua gestão, o Diretor Executivo poderá comprovar sua competência em:

1. Construir novas fontes de receitas
2. Investir em inovações que impactam na Marca

3. . Promover melhoria contínua com impacto na produtividade

O gestor preguiçoso gosta de observar apenas o valor nominal (R\$) do ebitda no ano. É um indicador ineficiente já que apenas mostra a capacidade momentânea da empresa em gerar caixa. Não mostra, portanto, sua estratégia para manutenção do crescimento da geração de caixa. Essa categoria de gestores não está preocupada em perpetuar a empresa.

O orçamento anual é a ferramenta essencial para criar engajamento entre os líderes das diversas áreas da empresa. O orçamento justifica o planejamento estratégico uma vez que relaciona resultado e budget.

Cada líder entenderá seu papel, sua contribuição, na construção das metas de receitas, custos e despesas que foram estabelecidas. O orçamento demonstra numericamente o projeto de empresa que será construído ao longo do ano.

Empresas que se apoiam apenas no ebitda nominal (R\$) são geralmente empresas que adotam o sistema de capatazia em detrimento de uma gestão estratégica que constrói valor. Esse tipo de empresas apresenta três características que deverão ser neutralizadas com urgência. São elas:

1. Corte constante de despesas para equilibrar suas contas. Como não conseguem manter a margem de contribuição com uma gestão estratégica, que cria diferencial competitivo e novas receitas, cortam continuamente os custos e despesas.
2. Não tem capacidade de inovar seus produtos ou serviços. Certamente não apresentam nada em seu radar - roadmap - de inovação. Na prática não apresentaram nenhum produto nem serviços novos para seus clientes em anos.
3. Ameaçam seus líderes. Ao invés de ser um facilitador, o Diretor Executivo ameaça com demissão quem não traz o resultado que ele espera.

Um orçamento detalhado, construído sobre premissas sólidas, além de engajar os líderes durante a execução do planejamento estratégico, também assegura que a Visão será conquistada.

Uma definição de Visão bem pensada e bem comunicada motiva o CEO e seu time - staff - a construir projetos estratégicos que representarão novas competências que se transformarão em novas fontes de receitas.

A Visão de futuro além de impactar a Marca e portanto a decisão de compra, também distancia a empresa de seus concorrentes.

A busca pela singularidade deverá ser a obsessão diária do diretor executivo, "mantra" para suas lideranças e gestores. A singularidade está expressada na Visão de Futuro da empresa.

A empresa geradora de caixa que não investe em projetos estratégicos e novas fontes de receita

provenientes da inovação não tem planejamento estratégico, portanto não tem Visão de Futuro.

O planejamento estratégico é a única ferramenta que oferece um projeto para o crescimento de margem ebitda.

A cultura orçamentária só se justifica quando parte do seu resultado (ebitda) será (re)investido na construção de novas competências associadas a Visão de futuro da empresa o que justifica o planejamento estratégico.

2

Por que o orçamento é a primeira etapa de um processo de Planejamento Estratégico?

No processo de planejamento estratégico, a perspectiva financeira aparece no topo do mapa estratégico para deixar claro que todo plano será subordinado ao orçamento definido para o ano fiscal.

Planejamento estratégico e gestão orçamentária são disciplinas obrigatórias para qualquer empresa. Não existe futuro para a empresa sem um planejamento estratégico.

Não existe planejamento estratégico sem o amparo de um orçamento bem construído que considerou como base premissas realistas, ou seja, aquelas que

foram comprovadas por fatos históricos documentados portanto, nunca por “chute”.

Uma vez pactuado entre o Diretor Executivo, conselheiros, líderes gestores e finalmente ratificado, o orçamento deverá ser considerado um contrato.

Após a ratificação, cada budget deverá ser desdobrado nos centros de custo de cada líder que seguirá executando seus projetos estratégicos com rigor orçamentário e disciplina no ritmo de execução.

100% das empresas confundem orçamento com uma planilha em excel. Orçamento é uma conversa cuidadosamente construída entre o diretor executivo e seus líderes sobre o ano fiscal que se inicia, sobre os projetos que serão criados e respectivo impacto no ebitda.

Orçamento e Planejamento Estratégico juntos formam um projeto compreensível que mexe com a moral dos líderes. Empreendedores, diretores e líderes engajam de forma verdadeira, construtiva e colaborativa por

compreenderem sua contribuição para que o resultado acordado seja conquistado.

O planejamento estratégico projeta a empresa no médio e longo prazos, garantindo sua perpetuação. O orçamento financia cada passo que será dado nesse caminho.

O orçamento deverá proporcionar uma visão clara sobre:

1. Mapeamento das diversas fontes de receitas. Podem ser novas receitas de novas vendas, ou receitas recorrentes de clientes existentes.
2. Mapeamento das receitas provenientes de diferentes canais de vendas e parcerias estratégicas.
3. Custo detalhado da mercadoria ou serviço vendido. Também permite monitorar as tendências de aumento ou redução de cada item que compõe o custo.
4. Estabelece a margem de contribuição média que deverá ser respeitada pela área de vendas no

processo de negociação. Vendas feitas fora da margem, deverão impactar na comissão.

5. Define as despesas fixas associadas a sede da empresa - backoffice.
6. Estabelece provisionamentos e contingências que podem ser, por exemplo: flutuação do dólar, inadimplência, pagamento de despesas financeiras, juros de empréstimos.
7. Define a exigência de capital de giro e, conseqüentemente, a melhor estratégia para financiamento da empresa.
8. Estabelece o EBITDA que significa, na prática, a capacidade de geração de caixa da empresa que é essencial para demonstrar sua rentabilidade e viabilidade.
9. Define a capacidade de investimento em projetos estratégicos.
10. Define a remuneração por meritocracia através de bônus e remunera o acionista através dos dividendos.

3

Qual o impacto quando a empresa opera sem orçamento definido para o ano fiscal ?

Empresas geralmente confundem gestão financeira com tesouraria. De forma errada elegem como gestor financeiro um supervisor do contas a pagar e receber.

Por serem competências absolutamente distintas, geram um tipo de erro que é mortal e por isso deve-se diagnosticar rapidamente para que seja corrigido com urgência.

A constatação que leva ao diagnóstico é que em 100% dos casos, esse tipo de gestor não faz a mais básica da gestão do fluxo de caixa. Invariavelmente, como consequência, entra em pânico quando não há dinheiro para pagar as contas do dia.

O orçamento é um exercício contínuo com objetivo de alcançar a previsibilidade. Sua revisão deverá ser sistemática, mensal, para garantir que o EBITDA combinado seja construído mês a mês ao longo do ano fiscal.

Cada revisão deverá observar os resultados realizados comparando com o orçado. A empresa sem orçamento:

1. Apenas paga as contas das despesas que foram contratadas sem provisão. A falta de dinheiro sempre servirá de desculpas para o gestor financeiro incompetente que não soube dimensionar o capital de giro, nem compatibilizar o fluxo de caixa.
2. Por não conseguir mensurar sua exigência de capital de giro, a empresa quebra ! Pior... quebra quando está em crescimento criando o efeito "tesoura" que gera insolvência, ou seja, o dinheiro para o pagamento das obrigações será necessário antes do recebimento do dinheiro da venda que foi financiada para o cliente.

3. Calcular os ciclos operacional e financeiro é obrigatório para identificar preventivamente a necessidade de capital de giro para financiar a operação.
4. Capital de giro vira dívida. Quando não há gestão sobre a aplicação dos recursos do caixa, a empresa pega dinheiro novo para cobrir despesas e dívidas. Esse dinheiro desaparece imediatamente. Nunca, em hipótese alguma, deixe seu financiamento sobre capital de giro virar dívida. Sua empresa entrará numa rota de insolvência de recuperação impossível.
5. A empresa não observa, mês a mês, a construção do ebitda. Empresas sem orçamento são aquelas que seus donos falam em voz alta: - "Trabalho muito e não consigo ver a cor do dinheiro".
6. Os líderes das diversas áreas não criam uma atitude empreendedora. Não criam sentimento de dono.
7. A empresa opera apenas de forma transacional. Não há engajamento entre as várias áreas que por não entenderem seu propósito, apenas executam suas rotinas.

4

Quais os passos que deverão ser considerados durante o processo de construção do orçamento ?

Identificando as fontes de receitas.

As diferentes fontes de receitas são igualmente importantes, independentemente do volume ou rentabilidade. Somadas representam o faturamento geral da empresa que deverá ser monitorado e cobrado ao longo das revisões mensais do orçamento definido para o ano fiscal.

Para que se cumpram os objetivos de faturamento de forma sustentável, os líderes de marketing e vendas deverão criar programas e campanhas integradas para atacar com eficiência as oportunidades de mercado relativas a cada fonte de receita, conforme sua natureza e especificidade.

Por exemplo:

1. Conquistar novos clientes
2. Manter clientes ativos
3. Vender mais para os clientes ativos
4. Conquistar novos mercados
5. Expandir para novas regiões
6. Introduzir novos produtos
7. Desenvolver novos canais de vendas
8. Desenvolver novas parcerias estratégicas
9. Aquisições de novas empresas

O orçamento deverá ser um exercício de factibilidade. Por isso ao mapear as diversas fontes de receita estude os dados e fatos com rigor para entender seu comportamento histórico.

Cada fonte de receita tem um elasticidade máxima. Nunca tente dobrar vendas caso esse fato histórico nunca tenha ocorrido. Se a empresa não tem nenhum fato novo e nenhum plano, tudo indica que seu crescimento será no máximo orgânico.

Identifique também a sazonalidade. É importante construir preventivamente programas de vendas para amenizar os efeitos da sazonalidade no fluxo de caixa da empresa.

Programas específicos e pontuais para antecipação de compras oferecendo um desconto especial ou programas de compras programadas podem reduzir e até eliminar o impacto da sazonalidade sobre o fluxo de caixa aliviando a exigência de mais capital de giro que gera pagamento de juros.

Estabeleça premissas de vendas realistas

Cada fonte de receita tem seu ciclo de venda específico. Exigem mais ou menos dedicação, tempo e acompanhamento entre as fases de prospecção do lead, qualificação até a fase final de conversão da oportunidade em vendas.

Produtos e serviços tem comportamentos diferentes em seus ciclos de vendas. Produtos tem ciclos mais curtos pela necessidade de reposição na prateleira do cliente. O de serviços é longo, podendo se estender por meses e sem a certeza de fechamento do negócio.

Uma vez estabelecidas premissas, as projeções mês a mês deverão sempre ser conduzidas por um gestor financeiro experiente que não aceita chute nem entusiasmos. Aceita exclusivamente fatos.

Se sua empresa não tem esse profissional, vale considerar a contratação de uma consultoria para ajudá-lo nessa etapa.

Como o projeto envolve todas as áreas da empresa, a liderança financeira deverá funcionar como um facilitador coletando, analisando e auditando dados ao longo do processo de confecção do orçamento para o ano fiscal.

Nenhuma empresa independente do tamanho ou segmento de mercado deve iniciar seu ano fiscal sem o orçamento ratificado. Empresa sem orçamento não tem um projeto portanto de forma nenhuma irá se perpetuar.

Observando os dados históricos, o líder do planejamento orçamentário consegue, em parceria com o líder de vendas e marketing, projetar as vendas estabelecendo as premissas de crescimento.

Por exemplo :

1. Conquistar 50 novos clientes por mês com ticket médio de R4 5.000,00
2. Manter 98% dos clientes ativos comprando mensalmente
3. Aumentar em 20% vendas de produtos correlatos para os clientes ativos

4. Conquistar as regiões Norte e Nordeste com vendas de 15% sobre faturamento total
5. Introduzir novos produtos em 100% do canal de distribuição
6. Desenvolver 20 parcerias estratégicas para oferta de serviços agregados

Conforme simula percentuais de crescimento obedecendo as características de cada perspectiva descrita anteriormente, o líder financeiro, ao mesmo tempo, deverá questionar outros líderes sobre suas estratégias.

Por exemplo:

1. **MARKETING:** Aprender sobre quais serão as estratégias de marketing relacionadas à Marca e também integradas às vendas que irão auxiliar na construção de programas para geração de demanda
2. **INOVAÇÃO:** Quais os produtos e serviços novos que serão lançados ao longo do ano. Produtos novos ajudam na expansão das vendas para clientes ativos e também auxiliam na conquista de novos clientes.
3. **EXPANSÃO REGIONAL OU DE SEGMENTO DE MERCADO:** Nesse caso, há necessidade de antecipar investimentos na área de vendas, treinamento, marketing até que a receita seja capturada no volume desejado e mantida de forma sustentável. No caso de

prestação de serviços, muitas vezes a expansão exige uma presença física como um sede regional.

Mapeie os custos da mercadoria ou do serviço vendido

A composição dos custos, ou CMV, ou CSV - Custo das Mercadorias ou Serviços Vendidos - é essencial para formação de preços e apuração da margem de contribuição do produto ou serviço. Os custos relacionados ao produto ou serviço normalmente tem a seguinte natureza: matéria prima, fornecedor, frete, embalagem, mão de obra diretamente relacionada a produção, impostos, custos relacionados às vendas.

A margem apurada, contabilmente chamada de Margem de Contribuição, deverá ser suficiente para pagar as despesas fixas da empresa - backoffice - e principalmente gerar o lucro que foi combinado com o acionista no ato da ratificação do orçamento anual.

Simplifique a definição de custos e despesas. Custo é sempre variável e está associado diretamente ao produto ou serviço que será vendido. Despesa é fixa e representa o montante que sua empresa deverá pagar todo mês, obrigatoriamente, independente da geração de qualquer receita de vendas.

Num primeiro momento, refugue qualquer tentativa de rateio e abomine qualquer tentativa de implementação de custeio ABC. As despesas que são fixas representam o pior pesadelo de qualquer empresa, por isso mantenha a simplicidade e, sobretudo, absoluto controle. A regra é não gerar nenhuma despesa que não tenha sido provisionada.

Estabelecer a margem de contribuição que será praticada e custo das vendas

A margem de contribuição que deverá ser monitorada é a média das margens de contribuição de todos os produtos e serviços.

Durante o processo de precificação, as margens de contribuição individuais de produtos e serviços dependem de dois fatores - CMV ou CSV - que representam os custos dos produtos ou serviços. Ambos podem variar de acordo com as características da sua composição. Também podem variar de acordo com os preços que são praticados no mercado pelos concorrentes equivalentes.

Para o monitoramento dos indicadores do orçamento, é necessário acompanhar o volume de vendas em unidades

e também em valor para que seja calculada e monitorada a margem de contribuição média em relação ao faturamento geral. Esse é o indicador principal que deverá ser monitorado, mês a mês, ao longo do ano. Qualquer mudança na tendência para o lado negativo, intervenções serão necessárias para garantir o ebitda combinado com acionistas.

Existem produtos e serviços que podem, individualmente, ser vendidos temporariamente com margem de contribuição negativa por serem estratégicos para a empresa.

Uma das situações que permite essa estratégia de curto prazo é, por exemplo, quando a empresa lança um produto ou serviços novo complementar ao portfólio já existente. Ao longo do tempo eles ganham volume e passarão a contribuir para a margem de forma significativa.

Os produtos mais vendidos geralmente apresentam menor margem e portanto deverão ser remunerados com menor percentual de comissão. Produtos novos, que são estratégicos para a empresa ou “vendas casadas” que são aquelas com maior quantidade de itens por pedido deverão ser melhor recompensadas pelo percentual de comissão.

É essencial que a política de vendas privilegie a venda de produtos com melhor valor agregado. O bom vendedor deve ganhar muita comissão diferente do vendedor ruim, que é aquele que é apenas comprado pelo cliente.

Uma vez estabelecida a trava, ou o budget, para pagamento de comissão certifique-se que em hipótese alguma esse percentual sobre as receitas líquidas (não brutas) nunca seja ultrapassado para não onerar a margem de contribuição. O custo das vendas deverá ser monitorado sistematicamente durante as revisões mensais do orçamento anual.

Existem duas exceções a essa regra:

1. **Custo de Aquisição de novos clientes.** O custo de aquisição é uma despesa de marketing. O CAC vale a pena desde que sua empresa tenha como metodologia de vendas, o CRM. Ele garante que o cliente vai retornar e comprar novamente. Nesse caso, ao longo do tempo, as receitas recorrentes do cliente compensarão o alto valor desembolsado para trazê-lo. Para esses casos, remunere o vendedor pela retenção e nunca pela aquisição.
2. **Compra de market share.** Também é uma despesa de marketing. Não é uma prática recomendada se sua empresa não consegue fidelizar o cliente de outra

forma que não seja através do menor preço. Programas de "compra de market share" deverão ter prazo de início e fim.

O pagamento de comissões sobre vendas deverá fazer parte da apuração dos custos durante o processo de precificação que deverá considerar ou provisionar um percentual de remuneração para vendedores, representantes, canais de vendas, etc.

A margem de contribuição final já deverá contemplar o custo da venda portanto despesas como comissões nunca deverão fazer parte das despesas.

Despesas fixas

Considere uma conta de despesa como um cheque preenchido e assinado e portanto sem nenhuma flexibilidade com relação a alteração no valor.

Como desdobramento do orçamento cada centro de custos e suas respectivas contas associadas deverão receber a pré alocação de seus budgets. Dessa forma, não existe a possibilidade de cada gestor responsável gastar mais do que foi previamente combinado e alocado no sistema.

Cada conta de despesa deverá obedecer com rigor os limites impostos pelo orçamento.

Se sua empresa não tem um orçamento anual, o resultado já está entregue a sorte. Nesse caso, tanto faz ter ou não controle do budget.

Além da pré alocação dos valores, deve-se também definir níveis de alçadas para aprovação das despesas. É essencial não gerar qualquer despesa que esteja fora do orçamento já que uma vez gerada, a despesa deverá ser paga.

Existem vários softwares de gestão - ERP - que contam com módulos chamados workflow que garantem a disciplina desse processo através do controle de contas, budget e alçadas. Vale a pena o investimento e o retorno é garantido.

Como reforço da disciplina, cada conta e centro de custos deverá ter um dono, que responderá por seu controle. O controle orçamentário deverá ser considerado com peso significativo na fórmula de calculo do bônus anual de seus gestores.

As despesas normalmente são organizadas conforme sua natureza, por exemplo: despesas administrativas, despesas com vendas, despesas com marketing, salários e benefícios, despesas financeiras, etc.

Dessa forma, é mais fácil identificar potenciais ofensores que são aqueles que ignoram o orçamento e simplesmente gastam além do que foi combinado.

Na prática, é isso que acontece do dia a dia da empresa por isso existe a necessidade de monitoramento sistêmico.

5

Como definir a geração de caixa (ebitda) que se pretende alcançar

Uma operação saudável e sustentável progride ao longo dos anos sem passar por turbulências. Ela consegue financiar suas vendas a prazo e garantir a margem de contribuição suficiente para pagar suas despesas fixas e despesas financeiras (que são aquelas que remuneram o capital de giro tomado de sócios ou de terceiro exclusivamente para financiar a operação) e ainda é capaz de gerar caixa conforme combinado com os acionista pelo planejamento orçamentário ratificado no início do ano fiscal.

A capacidade de gerar caixa também determina o "pulmão" da empresa que representa sua capacidade de continuar investindo em projetos estratégicos, inovando produtos e serviços que para o futuro, representarão novas fontes de receitas formando um ciclo virtuoso de perpetuação da empresa.

No final do ano fiscal, apurados os resultados, parte da geração do caixa deverá remunerar os acionistas na forma de dividendos. Outra parte deverá remunerar os líderes e diretores na forma de bônus.

A terceira parte deverá compor o caixa para financiar a operação na forma de capital de giro e também financiar os projetos estratégicos que serão executados ao longo do próximo ano fiscal.

Lembre-se que projetos estratégicos tem impacto direto no EBITDA futuro. Por exemplo: compra de equipamentos, aumento da capacidade produtiva, aquisição de empresas com competências complementares, contratação de um profissional com competências específicas.

A capacidade da empresa em gerar caixa deverá ser mensurada através da sua própria operação, sem contar com outros tipos de receitas que não sejam exclusivamente provenientes de sua atividade como: valorização do dólar, prêmios de fornecedores, engenharia financeira, fiscal e tributária.

Sempre que houver uma necessidade de engenharia financeira, ou de mudança de estado para se aproveitar de

um programa de incentivos regional ou ainda contratar funcionários fora do regime CLT para justificar determinados salários, é um sinal que algum problema crônico existe na essência da empresa.

Toda empresa deve ser construída tendo em vista o mercado de capitais. Na prática, todo empreendimento deverá ser construído para ser vendido no futuro o que justifica o cuidado com a gestão e com a geração de caixa.

Existem empreendedores de curto prazo. Aqueles que constroem uma empresa pensando apenas no seu salário mensal, pensam apenas nas despesas. Sem visão de futuro nem estratégia, nunca investem. A descontinuidade da empresa é o destino para essa categoria de empreendedor !

O valuation da empresa, que determinará quanto valerá sua empresa numa eventual venda ou na busca por um sócio investidor, observa rigorosamente duas variáveis: investimentos e pagamento de dividendos.

Investidores não compram empresas que não geram caixa. Também não gostam de empresas sem estratégia, ou seja, que geram caixa mas não investem em absolutamente

nada para continuar prosperando. Apenas sugam os dividendos, até a última gota.

O volume de geração de caixa acompanhado de um planejamento estratégico compreensível gera um ciclo virtuoso de investimentos que cria novas competências essenciais para a empresa com impacto exponencial na margem ebitda.

A margem ebitda significa que :

1. A empresa está gerando caixa exponencialmente. O percentual de geração de caixa relativo ao faturamento é cada vez maior
2. A empresa, o empreendimento, está valendo cada vez mais. Quanto maior a margem ebitda, maior será o multiplicador (múltiplo) pedido no valuation no caso de uma oportunidade de venda.

6

Como calcular o Capital de Giro? Fontes de captação e nível máximo de endividamento

Durante o planejamento orçamentário para o ano fiscal é obrigatório o cálculo do montante de capital de giro exigido para financiar a operação. Vale ressaltar que empresas morrem por vários motivos e, principalmente por negligência, essa etapa que corresponde a:

1. **Dimensionar o capital de giro para financiar a operação.** Especificamente para pagar custos e despesas entre a aquisição do insumo, pagamento do fornecedor até o recebimento das vendas que muitas vezes é financiada para o cliente final. Não importa o segmento indústria, distribuição, varejo, recomence, serviços... o cálculo da exigência de capital de giro é obrigatória e de exclusiva

responsabilidade do gestor financeiro que na grande maioria das vezes negligência essa etapa.

2. **Buscar fontes de financiamento.** Não basta calcular o capital de giro, o gestor financeiro também tem a responsabilidade de captar fontes de financiamento conforme o montante exigido. Seja através dos sócios ou terceiros, o fato é que as linhas devem estar disponíveis no início do exercício do ano fiscal.

Uma gestão financeira prudente feita por um gestor financeiro sênior e responsável, a empresa não deverá se preocupar com o “grau de endividamento”. O fato é que na maioria das vezes, o dono é o gestor financeiro e, por falta de habilidade e tecnicidade acaba transformando essas linhas de crédito que seriam exclusivas para capital de giro, em dívida.

Deverão ser provisionados e alocados por centro de custos conforme o plano de contas da empresa. Os recursos destinados ao pagamento de custos e despesas mensais relativos à operação pertencem a

uma categoria denominada OPEX, que é exclusiva para capital de giro.

Outras despesas relacionadas à investimentos em ativos, por exemplo, pertencem a outra categoria denominada CAPEX, que deverá utilizar uma fonte de financiamento exclusiva, apesar de contabilmente ser considerada uma despesa, nunca deverá comprometer o montante que foi alocado especificamente para capital de giro.

Para efeito de calculo de ebitda, essas despesas também deverão ser excluídas uma vez que não necessariamente tem impacto direto na margem ebitda.

Ambos, OPEX e CAPEX são, na prática, despesas. No entanto, o capital destinado para pagamento deverá ser proveniente de fontes distintas. Para Opex, o capital de giro poderá ser do próprio sócio que deseja financiar a operação cobrando seu juros, ou de terceiros como linhas de créditos oferecidas por

bancos que assim como sócios, também cobram seus juros.

Para investimentos do tipo CAPEX, o recurso poderá ser proveniente de parte dos dividendos que deveriam ser distribuídos para os sócios que concordam em reinvestir em novos projetos ou aquisição de bens que aumentam o resultado futuro da empresa.

Esse é um sinal claro de boa gestão, empreendedora que fará a diferença quando aparecer uma oportunidade de venda da empresa.

Potenciais compradores não gostam de sócios que apenas sangram. O CAPEX também poderá vir de empréstimos de longo prazo.

O cálculo do ciclo operacional e financeiro

Se suas vendas são financiadas, oferecendo prazos de pagamento elásticos é obrigatório calcular com o precisão cirúrgica o montante necessário para capital

de giro que garantirá o pagamento de suas obrigações antes de receber total, ou parcialmente, o dinheiro proveniente das vendas.

Nunca, em hipótese alguma, deixe sua capacidade de financiamento ultrapassar o capital de giro que foi dimensionado. A gestão de fluxo de caixa diária é uma atribuição obrigatória do gestor financeiro assim como projeções para 30 / 60 / 90 dias tendo como base para receitas o que foi determinado pelo orçamento anual.

Os eventos que deverão ser considerados para o cálculo são, por exemplo:

1. Prazo de pagamento oferecido pelo fornecedor
2. Prazo de entrega (que pode ser importado)
3. Prazo de fabricação
4. Prazo de estoque
5. Prazo de recebimento das vendas

No cenário ideal. O ciclo deverá ser positivo, ou seja, a empresa se auto financia através de clientes, parceiros e fornecedores.

Por receber o dinheiro das vendas antes de pagar suas obrigações, não existe déficit no número de dias entre pagamento do fornecedor e o recebimento das vendas.

Quando o ciclo é negativo, que é o mais comum, o número de dias entre o pagamento das obrigações e o recebimento das vendas deverão ser calculados.

O ciclo operacional de uma indústria por exemplo, se inicia:

1. Na contratação de insumos dos fornecedores, que podem ser importados. Podem inclusive ser importados da China, que levaria 45 dias para chegar sem contar os dias de desembarço na alfândega
2. Os insumos entram no processo produtivo de transformação até que o produto final chegue no estoque
3. A partir daí, começa a contar o prazo médio que o produto ficará em estoque antes de ser vendido

4. Finalmente, entra na fórmula a política comercial que poderá ser desde vendas à vista ou parceladas em 30/60/90 dias

Para uma empresa comercial, indústria ou de prestação de serviços que aloca mão de obra, o conceito para cálculo do ciclo operacional é exatamente o mesmo considerando suas respectivas características.

Outros eventos que impactam ainda mais o cálculo do ciclo operacional e portanto além da exigência de capital de giro exigem também contingências:

1. **Prazo de importação** em casos mais extremos quando a empresa importa insumos ou produtos da China, além do pagamento antecipado, antes da fabricação, podem ainda demorar até 60 dias para chegar no Brasil. É muito difícil conseguir prazos de pagamento elásticos por fornecedores estrangeiros e o frete aéreo é na maioria das vezes proibitivo para composição do preço de venda.

2. **Estabilidade da qualidade do produto importado.** É natural, mesmo que inaceitável, as variações nos insumos ou produtos. Se você não contratou um auditor para verificar o produto antes do embarque, certamente terá surpresas ao abrir o container. Além do dinheiro jogado no lixo, seu cliente ficará sem o produto que nessa fase, já foi contratado e muitas vezes até pago.
3. **Flutuação do dólar.** É um jogo perigoso apoiar o sucesso da empresa em importações. Qualquer evento nacional ou internacional pode arruinar sua margem durante o período de trânsito do produto. Se o evento for de longo prazo, pode simplesmente inviabilizar a empresa.
4. **Giro do estoque.** Cada produto tem seu ciclo específico de vendas. O histórico das vendas é essencial para composição do nível de estoque adequado. Não adianta girar o estoque mais rápido ou mais lento sem planejar a produção (ou importação). Se girar mais rápido sem planejamento, haverá ruptura de estoque com falta de produtos que afeta a satisfação do cliente. Se girar mais lento, o capital de giro que deveria

financiar a empresa ficará parado no armazém na forma de estoque.

5. **Prazo de recebimento.** O financiamento das vendas é tema obrigatório na fase de planejamento financeiro. Seu cliente exigirá no mínimo 30 dias para pagar.
6. **Inadimplência.** É necessário uma boa área de crédito para que a inadimplência não consuma parte da sua margem de contribuição. Uma boa prática é contratar uma seguradora de crédito.
7. **Corrupção na alfândega.** Pode lhe custar um dinheiro que não foi previsto na precificação do produto, caso sua empresa deseje contribuir para essa prática. Infelizmente, em alguns casos, a empresa não tem opção.

Ciclo de caixa = prazo de pagamento do fornecedor - (prazo de fabricação ou importação + prazo de estoque + prazo de recebimento das vendas)

7

Fontes de financiamento para Capital de Giro e para Projetos Estratégicos

Todo empréstimo de dinheiro novo nunca, em hipótese alguma, deverá ser usado para limpar sujeira ou tapar buraco do passado. Quando isso acontece, a empresa entra instantaneamente em estado de insolvência que é uma doença crônica e degenerativa e que a leva invariavelmente a morte.

Diferente do que pensa a maioria dos gestores inexperientes, o banco é seu parceiro. O fato de cobrar juros é porque sua finalidade é emprestar dinheiro.

Se os juros cobrados pelos bancos são altos é porque sua empresa oferece riscos ou garantias sem liquidez. Se os juros cobrados são muito altos é por que sua

empresa não planejou seu capital de giro e está recorrendo ao banco com urgência do tipo - "preciso do dinheiro para amanhã".

O fato é que o dinheiro que o banco empresta quando aplicados em projetos estratégicos que impactam o ebitda, diminuem, e não...aumentam o nível de endividamento da empresa. Bancos devem ser usados até porque o juros cobrados pelos bancos normalmente são significativamente inferiores aos cobrados por sócios.

Existem várias linhas de crédito que o banco pode oferecer e se for de forma planejada, terá a oportunidade de fazer uma boa negociação.

Alguns exemplos.

1. **Linha de descontos de duplicatas** garantidos pela carteira de duplicatas. Alguns bancos oferecem o dobro do garantido em duplicatas.
2. **Linha de descontos garantidos por contratos.** Essa modalidade é mais difícil já que exige a

mudança do domicílio bancário para o banco que receberá o dinheiro do seu cliente. Alguns clientes não aceitam mudar o domicílio bancário portanto, antes de oferecer o contrato, consulte seu cliente.

3. **Linhas de empréstimos garantidas por bens com liquidez.** Pode ser uma aplicação financeira ou um imóvel. Alguns bancos aceitam maquinário e estoque.
4. **Linhas para importação.** Depende do banco, pagará todos os custos da importação, incluindo as despesas de desembaraço aduaneiro. A empresa devolve o adiantamento em 180 dias prorrogáveis até 360, ou seja, a empresa terá tempo para trazer o produto importado, beneficiá-lo, vender e receber antes de quitar sua dívida que quase sempre é renovada automaticamente.
5. **Linhas para exportação** que são antecipações de recursos para empresas exportadoras. O banco poderá oferecer o recurso com base no contrato

de exportação ou então adiantar o recurso logo após o comprovante de embarque.

6. **Factoring.** Possui taxas de juros atrativas. Empresas que já consumiram suas linhas de créditos e precisam estendê-las utilizam essa fonte. Não tem burocracia é rápido e fácil de operar.
7. **Pessoa física.** Empresas nacionais, familiares, podem contar com amigos e parentes que desejam e tem disponibilidade para emprestar dinheiro. Os juros são baixos para a empresa e atraentes para o credor parente que não entende que deve cobrar uma taxa pelo risco, ou seja, apenas quer uma taxa superior a da aplicação bancária.
8. **BNDES** que oferece vários tipos de linhas de crédito com juros subsidiado, ou não, pelo governo.
9. **Outras linhas específicas** que financiam inovação desde a fase de pesquisa e concepção do projeto.

Essas linhas oferecem carência no pagamento e prazos enormes para quitação do empréstimo com juros muito baixos.

Apesar da parceria, o banco vai cobrar cada centavo que emprestou com os juros que foram contratados.

A quebra da parceria com o banco por inadimplência, leva o banco a mudar de atitude e passa a recolher o dinheiro que foi emprestado para sua empresa - "run off" - também corta as linhas de crédito deixando a empresa linhas de crédito e morre por asfixia.

A negociação com banco motivada pela inadimplência sempre é complicada. O não pagamento, além da notificação interbancária, também gera apontamentos em órgãos de proteção de crédito tornando pública a situação de fragilidade da empresa. Os apontamentos geram um efeito imediato e desastroso, impedindo que a empresa consiga crédito em outras instituições financeiras e também em fornecedores.

Efeito parecido também ocorre com os débitos tributários. Muitas empresas exigem certidões de quitação de impostos para pagar suas obrigações. Se sua empresa está negativada, não recebe.

Nesse caso, mesmo que consiga crédito em fontes alternativas, os juros cobrados são altíssimos, mas não injustos, porque serão proporcionais aos riscos de liquidez que sua empresa oferece no momento

Constrangimento no fluxo de caixa por falta de gestão diária deveria, automaticamente, causar a demissão por justa causa do gestor financeiro. O constrangimento do fluxo de caixa gera pânico e urgência seguida de correria ao(s) banco(s) para conseguir crédito novo para pagar dívida.

Os bancos adoram gestores financeiro incompetentes porque pagam altas taxas de juros e ainda são "forçados" a comprar vários produtos bancários como seguros, previdência privada por exemplo que ajudam a cumprir a quota do gerente da conta.

8

Por que e como criar um Plano de Contingências ?

O gestor financeiro é o defensor do ebitda.

A função que determina sua empregabilidade é fazer com que o orçamento se cumpra apontando ofensores e promovendo intervenções.

Nunca confunda as responsabilidades de um gestor financeiro com as de um tesoureiro, que especificamente coordena o faturamento e paga contas.

A margem de contribuição, e nunca o faturamento, é quem define a saúde da empresa. A matemática é simples e infalível. Se a margem de contribuição da empresa está com tendência de baixa, não caia na

tentação simplista, preguiçosa e equivocada de cortar apenas despesas.

Se sua empresa está cortando custos e despesas, é porque provavelmente parou de empreender e inovar. É um sinal clássico de empresa sem planejamento estratégico. Cortar custos e despesas é efeito e não a causa dos seus problemas. Na prática e na grande maioria dos casos está colhendo os frutos da estagnação que leva invariavelmente a deterioração.

Quando a empresa começa a cortar despesas e custos é porque não tem planejamento estratégico e muito menos planejamento financeiro.

O processo de cultura orçamentária com visão de ebitda exige contingenciamento. Na prática o gestor financeiro deverá andar sempre um passo a frente da organização monitorando os indicadores financeiros e estratégicos e, principalmente, tomando decisões preventivas sobre intervenções conforme a performance da empresa.

A performance da empresa é medida comparando orçado versus realizado especificamente a análise vertical e horizontal do DRE. Não existe nenhum outro caminho portanto não fazer é negligência e não falta de sorte.

A contingência no cenário positivo

Se performance for positiva, a intervenção deverá recalibrar a carga capacidade antecipadamente para evitar gargalos na produção de produtos e serviços.

Deverá observar também a nova exigência de capital de giro e buscar antecipadamente fontes de financiamento. Empresas morrem com mais frequência quando crescem de forma acelerada por que esquecem que para crescer precisam de capital novo.

Insolvência é uma doença fatal ! Aparece quando a empresa cresce de forma acelerada e não consegue pagar suas obrigações porque ainda não recebeu o dinheiro proveniente das suas vendas. Entre em

“credit hold” em fornecedores e banco e morra por asfixia.

A contingência no cenário negativo

No caso negativo, a ordem deverá ser manter apenas custos e despesas que mantêm a empresa viva. Simples assim.

Qualquer flexibilidade sobre essa premissa deve ser encarada como negligência e portanto o gestor deverá ser o único responsabilizado pelo agravamento da situação. O que fazer no cenário de crise ?

Coloque a empresa no ponto de equilíbrio imediatamente. É simples ! Só exige atitude de dono que tem como exclusivo objetivo preservar seu negócio.

Como fazer :

1. Determinar (via DRE) o montante necessário para a empresa gerar zero capital de giro, ou seja, manter se no ponto de equilíbrio.
2. Calibre o budget de cada centro de custo observando a redução total (observada no item anterior).
3. Chame seus lideres e peça que recomponham suas respectivas áreas conforme novo budget determinado.
4. Certifique-se que seus líderes não cortem despesas nem cabeças, mas sim reconfigurem seus processos. Não permita que cortem nada antes de reinventarem suas áreas e ratificarem seus novos processos e entregáveis.
5. Livre-se imediatamente do líder sabotador. Você vai identificá-lo rapidamente. É aquele que reclama ao invés de debruçar sobre o (re)processamento da área.

6. Uma vez re-processado e ratificado, certifique-se que não haverá ruptura no “core-business”. Não pode, em hipótese nenhuma, ter ruptura.
7. Execute o plano de contingência rapidamente !
8. Leve a empresa até o ponto de equilíbrio imediatamente.

9

Como estruturar impostos

A estrutura fiscal e tributária pode, ao mesmo tempo, melhorar a rentabilidade ou simplesmente inviabilizar os preços de seus produtos e serviços.

Na prática, a desordem tributária exige mais que técnica ou planejamento. Exige uma engenharia tributária que observa brechas na lei e portanto só poderão ser conduzidas por advogado tributarista experiente que acompanha as constantes mudanças estaduais e federais.

O advogado especialista também pode recomendar modificações no regime tributário na qual sua empresa está inserida, inclusive recomendando a mudança da sede ou operação logística para outro

estado motivado por leis regionais de incentivos fiscais.

Existem até quitações de impostos por meio de precatórios que são adquiridos de terceiros por uma fração do seu preço de face e que o estado é obrigado a aceitar para quitação de tributos pendentes.

Para a composição dos custos de produtos e serviços, normalmente existe uma conta de débito e crédito quando a cadeia produtiva paga o mesmo imposto de forma repetida. Esse cálculo deverá ser obrigatoriamente considerado no processo de precificação do produto ou serviço.

Receber os créditos de impostos é uma outra engenharia. O Estado simplesmente não paga! E quando a empresa entra com um processo, o estado dispara automaticamente uma auditoria fiscal e tributária que inibe a empresa credora de receber. É uma mistura entre ameaça do estado somada com a corrupção dos agentes fiscalizadores.

Não vale a pena! A empresa sempre perde. A alternativa é revender, com deságio enorme, esses créditos para empresas que podem se beneficiar quitando seus débitos de imposto.

O tema tributário exige um profissional experiente. Não arrisque comprando livros ou pesquisando no Google.

Mesmo assistido por profissionais contadores e advogados experientes, vale reforçar que uma facção de fiscais da receita não foram orientados para auxiliar sua empresa, e sim ameaçar em multá-la que é sua principal fonte de corrupção. A multa (ou o acerto da corrupção) pode significar que boa parte dos seus lucros irão para o lixo.

É importante ressaltar que qualquer engenharia tributária utilizada para viabilizar a precificação do produto ou serviço se transformarão em passivo - liability - numa eventual venda da empresa a somatória associada a essa "engenharia" será certamente deduzida do valor da transação.

10

O orçamento determina a carta versus capacidade de cada área da empresa

Uma vez que cada gestor tenha recebido seu respectivo budget que foi desdobrado do orçamento e alocado no centro de custos de sua responsabilidade, o próximo passo é organizar sua área nessa ordem:

1. Desenhar seus processos e rotinas. Um gestor nunca deverá receber o título de gestor caso não tenha seus processos, rotinas e "job description" claramente desenhados.
2. Contratar e alocar as pessoas com conhecimento e habilidades compatíveis com o desafio.

3. Calcular sua carga versus capacidade, definir o nível de entrega da sua área.
4. Estabelecer e comunicar suas métricas - KPIs.
5. Combinar o nível de serviço - SLA Service Level Agreement - que entregará para áreas que serão seus clientes internos.

Para garantir que a execução seja bem conduzida e, portanto, a qualidade do resultado assegurada, o diretor executivo não deverá permitir que seus gestores preencham suas áreas com funcionários sem qualificação, ou seja, que foram contratados sobre a justificativa do salário baixo.

Existe um contra senso comum em empresas sem gestão. O mesmo diretor que permite a contratação com foco no salário e não nas competências, também exige uma execução de alta performance.

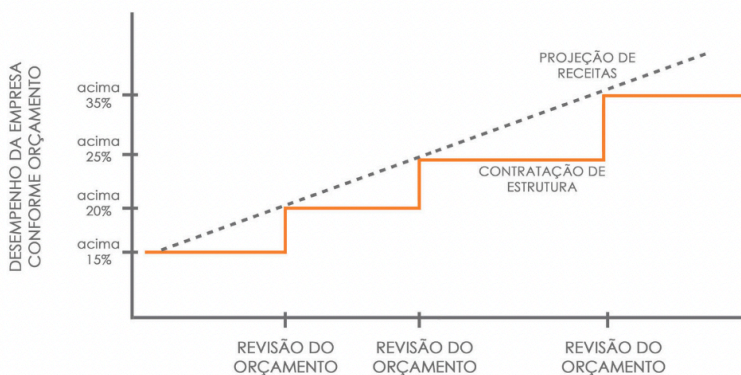
Ao longo do processo de revisão do orçamento, ajustes deverão ser feitos conforme as tendências. Se

estiverem acima do previsto, os budgets vão recebendo acréscimos para ajustar a carga versus capacidade geral da empresa.

Como os ajustes, tanto para crescimento ou cortes, não geram efeito imediato é obrigação do gestor financeiro sênior fazer os apontamento e recomendar as devidas intervenções que poderão ser ações corretivas ou de manutenção.

Note no quadro abaixo que a aquisição de mais capacidade produtiva, antecede ao novo faturamento.

O inverso ocorre no cenário negativo, ou seja, o faturamento desapareceu e você ainda está pagando as despesas.



A característica do gestor negligente, preguiçoso e mal preparado é seguir a risca o orçamento se vangloriando da sua habilidade de eliminar despesas irrisórias como “cortar a máquina de café” e demitir os “funcionários da limpeza”. Nunca oferece um projeto de forma construtiva que promova alguma melhora na produtividade.

A característica do gestor diligente representa a atitude desejada. O gestor diligente e criativo segue rigorosamente o orçamento com visão de EBITDA, ou seja, toma suas decisões priorizando ações que tem impacto positivo maximizando e racionalizando o capital disponível na forma de construção de projetos, processos, procedimentos e rotinas que constroem valor tornando a empresa mais competitiva, ora por custo, ora pelo diferencial competitivo.

11

Como utilizar o DRE - Demonstrativo de Resultados - como ferramenta para elaboração e revisão do orçamento ?

O DRE é um instrumento financeiro obrigatório para o monitoramento da saúde da empresa. Seu conceito e formato são úteis desde a construção do orçamento anual e suas revisões mensais comparando os resultados planejados em orçamento versus o que foi efetivamente realizado no mês corrente.

O DRE permite demonstrar tendências na evolução positiva ou negativa dos indicadores de performance e produtividade tornando mais objetivas as tomadas de decisões corretivas ou de manutenção.

Indicadores de performance podem ser: meta de vendas, margem de contribuição, construção de caixa, entre outros.

Indicadores de produtividade podem ser: redução nos custos por um refinamento do processo de produção, redução das despesas gerais por melhorias nos processos ou ainda implantação de sistema que tenha automatizado alguma função manual.

Ler e entender o DRE é simples. O DRE permite observar, no tempo, o progresso e tendências sobre as seguintes informações:

1. **Evolução das receitas** de vendas que devem ser separadas conforme as respectivas fontes de receita. Podem ser: por produto, por segmentos de mercado, por região, por unidade de negócios.
2. **Incidência de impostos**, acréscimos e reduções conforme engenharia tributária ou programas de incentivos fiscais.
3. **Composição dos custos** relativos aos produtos ou serviços. Todos os custos e despesas tem efeito sobre o critério de precificação portanto, o DRE também orienta na composição de preços.

4. **Evolução ou deterioração da margem de contribuição.** Este é o indicador mais importante a ser monitorado. Qualquer tendência que tenha impacto nesse indicador deverá sofrer intervenção imediata.
5. **Despesas gerais da empresa.** Com o DRE você poderá acompanhar o nível de despesas comparando com faturamento e simultaneamente com os meses anteriores (análise horizontal e vertical).
6. **Evolução e projeção do lucro** da operação conforme as tendências observadas nos itens anteriores.
7. **Capacidade de geração de caixa** e também preventivamente, observar a necessidade de redimensionamento preventivo da exigência de capital de giro.

8. **Monitorar nível de endividamento** ou estratégia de financiamento da operação conforme seu ciclo operacional.

Os resultados são apresentados num formato padrão e complementados por percentuais calculados através da relação entre as diversas contas versus a receita possibilitando uma análise de tendências.

1. **Análise Vertical**, permite verificar a relação entre as contas de custos e despesas versus o resultado de vendas. Ao longo dos meses o gestor deverá monitorar se os percentuais permanecem estáveis conforme orçado e identificar as contas ofensoras tomando medidas imediatas para colocá-las de volta nos parâmetros definidos pelo orçamento original da empresa.
2. **Análise Horizontal**, permite verificar a relação entre as as contas de custos e despesas versus os meses anteriores. A análise horizontal, monitora, mês a mês, a performance de vendas, a produtividade e a rentabilidade.

O DRE é essencial para o monitoramento do planejamento estratégico. Apesar da obrigatoriedade, o DRE é desconhecido e pouco utilizada pela maioria dos gestores e administradores de empresas que confundem o DRE como ferramenta exclusivamente de gestão com uma planilha em excel cheia de números.

Existe uma enorme diferença entre o gestor financeiro e o tesoureiro que cuida apenas do contas a pagar e receber. Para muitas empresas o gestor financeiro é, na verdade, o tesoureiro. Nesse caso a empresa não tem orçamento, não sabe quanto precisa de capital de giro para financiar sua operação, não tem gestão de fluxo de caixa e certamente está endividada.

O DRE é desconhecido e pouco utilizado pela maioria dos gestores e administradores de empresas que confundem o DRE como ferramenta exclusivamente de gestão com uma planilha em excel cheia de números.

12

Por que o Capital de Giro representa a principal causa de morte das empresas?

Calcular a exigência de capital de giro para financiar a operação, que foi desenhada estrategicamente e projetada financeiramente pelo orçamento anual, é um exercício obrigatório e de responsabilidade exclusiva do gestor financeiro.

No médio prazo, invariavelmente, empresas morrem por falta de planejamento estratégico e definitivamente, no curto prazo, morrem pela combinação entre cálculo errado do capital de giro somado com negligência de gestão de fluxo de caixa.

Ainda na etapa de planejamento estratégico, a empresa deverá saber antecipadamente e detalhadamente sobre:

1. A exigência de capital giro para financiar a operação.
2. Prospectar fontes de captação de recursos financeiros que poderão ser através dos sócios ou de terceiros.

A negligência sobre este tema transforma o dinheiro que foi captado e reservado exclusivamente para o capital de giro em dívida. A morte por insolvência é inevitável e irreversível!

A gestão da tesouraria, que exerce o controle sobre as contas a pagar e receber, é essencial para eliminar qualquer "buraco" ou frustração no fluxo de caixa. A gestão diária permite compatibilizar pagamento e recebimentos conforme o balanço diário entre receitas e despesas mantendo assim o uso do capital de giro sempre otimizada e sob controle.

A gestão do capital de giro e fluxo de caixa exige disciplina e austeridade. Na prática as projeções devem ir além dos 30 dias, ou seja, 60 e 90 dias para garantir que não haverá nenhuma surpresa que não esteja mapeada ou provisionada portanto o gestor deverá garantir 100% de assertividade.

Os “buracos” que aparecerão nas projeções deverão ser notificados preventivamente para o time de gestão. Eles podem aparecer por vários motivos :

1. Vendas não está performando conforme orçamento.
2. Diretor executivo está gerando despesas não provisionadas.
3. Pagamento de investimentos ou projetos estratégicos estão consumindo o capital que era exclusivamente para fluxo de caixa.

Especificamente sobre o item 3, para os investimentos em ativos e projeto estratégicos que se transformam em despesas ao longo do processo de execução, as linhas de créditos utilizadas deverão ser diferentes das utilizadas para capital de giro. Nunca confunda e nem

misture as fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos.

Para certificar-se que sua empresa tem gestão sobre fluxo de caixa, pergunte para seu gestor financeiro sobre a previsão para 30 / 60 / 90 dias.

Também verifique se a geração de caixa que foi planejada pelo orçamento aparece no saldo de caixa ao longo dos meses. O capital de giro desaparece momentaneamente ao longo do mês, mas deverá retornar somado com o lucro da operação portanto, o que foi planejado, mais cedo ou mais tarde no ano, deverá aparecer no radar (como recebível) mesmo que ainda não tenha se materializado.

O gestor financeiro é o guardião do ebitda. Se ele não souber onde está seu dinheiro, livre-se dele imediatamente antes que ele quebre sua empresa.

13

Gestão de Capital de Giro e Fluxo de Caixa passo a passo

1. Registre os recebíveis que podem ser à vista ou parcelado
2. Registre as despesas fixas que são obrigatórias
3. Registre as compras. Nesse caso, o prazo de pagamento para fornecedores deverá acompanhar a disponibilidade de caixa. Evite, por exemplo, alocar pagamento em dia de folha de pagamento
4. Faça um balanço diário. [Recebíveis - Pagamentos] para entender se aquele dia está deficitário ou superavitário. Na projeção para 30 / 60 / 90 dias, o balanço diário servirá para compatibilizar o fluxo de caixa.

5. Compatibilize os prazos de pagamento. Não permita dias deficitários movimentando os pagamentos no tempo conforme os recebíveis
6. No caso de "buracos" no fluxo de caixa, utilize o adiantamento de duplicatas ou garantias contratuais como emergencia apenas
7. Observe, acompanhe, analise o movimento do saldo sendo transportado dia a dia ao longo do mês, mês a mês, por todo o ano
8. Acompanhe a geração de caixa conforme o ebitda que foi combinado com os acionistas no orçamento anual. Se for maior que esperado, adiante dividendos. Caso contrário, identifique os ofensores e repactue o orçamento de forma preventiva.

14

Precificação faz parte do Orçamento? Como encontrar o Ponto de Equilíbrio - Break Even Point

A estrutura de preços, ou precificação - pricing, dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa é uma das tarefas mais importantes ao longo do processo de planejamento financeiro. Precificação exige precisão !

A formação do preço deverá ser observada considerando duas perspectivas:

1. **Margem de contribuição.** Todos os custos envolvidos no produto ou serviço deverão ser listados e contabilizados, ou seja, o custo da mercadoria ou serviço vendido (CMV ou CSV) deverá ser detalhado e preciso para que a margem de contribuição seja calculada corretamente. A margem de contribuição poderá

variar de produto para produto, por isso sempre observe o comportamento da margem de contribuição média. Um tópico que deverá ser observado e evitado é calcular a comissão de vendas fora da precificação. O percentual de comissão é custo de venda do produto e deverá ser parte do cálculo da precificação, assim como a incidência de impostos.

2. **Preço praticado pelo mercado.** Após calculada a margem de contribuição, deve-se analisar os preços praticados pelos concorrentes que oferecem produtos ou serviços similares. A calibração é essencial para que as vendas aconteçam conforme planejado e as metas financeiras sejam atingidas.

Outro erro que deve ser evitado é achar que sua equipe de vendas pode vender mais caro que o mercado pratica. Não vai acontecer - por isso precifique corretamente.

Se seu produto não está competitivo no mercado é porque a empresa negligenciou elaborar um

"business plan" para viabilizar o produto ou serviço antes de lançá-lo. O preço da negligência é muito caro já que um "business plan" é muito fácil e rápido de ser elaborado.

Cada família ou categoria de produtos e serviços devem apresentar margens de contribuição diferentes conforme suas características ou estratégia de vendas e marketing.

Produtos e serviços podem ser vendidos individualmente mas devem ser vendidos combinados - cross sell. Dessa forma haverá sempre uma flexibilidade na negociação com o cliente sem afetar a margem de contribuição média.

A margem de contribuição individual de cada produto ou serviço poderá ser até negativa quando o produto ou serviços está em sua fase de lançamento, ou seja, ainda terá que quebrar uma barreira de entrada até atingir um determinado volume para chegar no ponto de equilíbrio - break even point.

Especificamente para empresas de prestação de serviços, a margem de contribuição deverá ser considerada também para cada contrato individualmente.

Como contratos de prestação de serviço tendem a deteriorar ao longo do tempo e principalmente o cancelamento do contrato é muito caro pelo custo da desmobilização de funcionários, a precificação deverá considerar essa provisão.

Uma empresa de prestação de serviços que não inova na construção de mais serviços para aumentar a barreira de saída dos contratos, por exemplo dificultar sua troca por outro fornecedor, se torna uma empresa preguiçosa que não tem compromisso como ebitda.

Especificamente empresas de serviços não tem ativos - "assets". Normalmente estão ancoradas em um pequeno número de líderes com alguma especialidade.

Quando são preguiçosas, é muito difícil de serem vendidas e o fato histórico é que acabam desaparecendo pela facilidade de perderem seus contratos. Quando a precificação - pricing - é conduzida de forma negligente, o conjunto de mazelas vem na forma em cascata, afetando todas as áreas da organização.

Por exemplo:

- **Marketing**, se promover um produto com preço errado ou seja, diferente do que é aceito e praticado pelo mercado formado por seus concorrentes, todo dinheiro investido nas ações de geração de demanda será desperdiçado. .
- **Financeiro**, o preço errado compromete a margem de contribuição geral da empresa. Compromete também o ebitda que foi combinado com os acionistas e documentado pelo orçamento anual.
- **Vendas**, para atingir a meta de rentabilidade, quando o preço foi definido de forma errada, o

aumento do volume de vendas deverá compensar. Na prática, o volume não acontece na mesma proporção do desconto concedido, portanto, a venda é concluída com margem inferior a combinada.

A precificação bem elaborada permite racionalizar os custos com o objetivo de aumentar a rentabilidade medida pela margem de contribuição.

Uma rápida explicação sobre a tabela exemplo

1. O preço do produto praticado no mercado é de R\$ 10.000,00 por unidade
2. Os custos fixos relacionados ao produto são de R\$ 35.000,00
3. Os custos variáveis relacionados ao produto (unitário) são de R\$ 8.500,00 incluindo comissão sobre vendas
4. A margem de contribuição encontrada foi de 20% portanto o ponto de equilíbrio é de 18 unidades vendidas a R\$ 10.000,00 gerando um faturamento de R\$180.000,00
5. Se a meta almejada pela empresa é gerar R\$ 1.000.000,00 de margem de contribuição, deverá vender 518 unidades e portanto um faturamento de R\$5.175.000,00

Business Plan - Como analisar a viabilidade

1. Para verificar a viabilidade do produto ou serviço, considere primeiramente o número de unidades no ponto de equilíbrio.
2. Uma vez identificada (poderá ser em: metros, unidades, kg, etc), analise se o mercado tem condições de absorver, no mínimo, a quantidade associada ao ponto de equilíbrio para que a operação apenas empate.
3. Estabeleça uma meta de margem de contribuição em R\$, ou seja, a meta que a empresa almeja gerar com esse produto ou serviço.
4. Calcule novamente o novo número em unidades (kg, metros etc).
5. Valide novamente se o mercado tem condições de absorver esse novo número.

Antes de empreender, certifique-se que sua empresa tem condições reais de capturar uma porção de participação de mercado - market share - conforme as unidades que deverão ser vendidas para alcançar a meta de margem de contribuição determinada.

Adaptando o modelo a sua realidade

Preço de Venda (P) deve ser o preço praticado no mercado, e não o preço que você gostaria de vender seu produto ou serviço.

Custos Fixos e Variáveis. Some todos os custos fixos relacionados ao produto. Não importa se sua empresa é uma fábrica, comercial importadora ou prestador de serviços. Certifique-se que contabilizou todos os custos para não precificar o produto com prejuízo. Por exemplo: manutenção, energia, mão de obra direta, frete, embalagem, comissões, seguro, custo aduaneiro.

O conceito contábil prático e simples para diferenciar custos de despesas é:

- **Custos** estão relacionados exclusivamente ao produto, ou seja, custo da mercadoria vendida.
- **Despesas** são relacionadas a sede administrativa ou “back office”.

Investimentos. Ainda com relação aos custos, vale a pena listar o valor do investimento inicial do produto ou serviço. É uma excelente prática para auxiliar no cálculo do tempo de retorno sobre o investimento. O investimento pode ser, por exemplo, uma máquina ou equipamento específico. Se o investimento inicial for um equipamento financiado, coloque o valor aproximado da parcela mensal que deverá ser paga ao fabricante.

Indique as comissões de vendas para seus vendedores, canais de vendas ou representantes de vendas. Note que você pode pagar mais comissões para produtos que tem um percentual de margem de contribuição maior. Nunca permita que seu vendedor seja apenas “comprado pelo cliente”. Exija e reforce

através da remuneração variável que ele venda produtos conforme a rentabilidade estabelecida.

Defina as metas de margem e de faturamento para equipe de vendas internas, canais de vendas e representantes comerciais. O plano de vendas deverá obedecer a política de preços e volumes, definidas e ratificadas pelo orçamento. Não delegue ao gestor de vendas a flexibilidade sobre a margem de contribuição que será praticada.

Defina a meta de produção assim como as metas de vendas, a disponibilidade de produtos deverá ser compatível com o faturamento a ser alcançado.

sobre o autor



O gestor eficiente é aquele que executa no presente, ao mesmo tempo que constrói novas competências que serão essenciais para o futuro da empresa. **A brandME é consultoria em Planejamento Estratégico.** Nossa ambição é servir empresas e empreendedores desenvolvendo seus líderes gestores na integração entre pessoas, processos e tecnologias alinhados por um planejamento estratégico compreensível com execução impecável.

Nori Lucio - nori@brandme.com.br